

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v České spořitelně

Recruitment and Staff Selection in Česká spořitelna

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

WIEDERMANNOVÁ

NICOLE

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Wiedermannová Jméno: Nicole Osobní číslo: 437632
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Získávání a výběr zaměstnanců v České spořitelně

Název bakalářské práce anglicky:
Recruitment and Staff Selection in Česká spořitelna

Pokyny pro vypracování:
Cílem bakalářské práce je prozkoumat, nakolik se představy zaměstnanců České spořitelny liší od doby nábory až po určitou dobu fungování ve firmě. Přínosem by měly být eventuální návrhy na korekci.
Stručná osnova práce:
1. Získávání zaměstnanců 1.1 Zdroje získávání zaměstnanců 1.2. Metody získávání zaměstnanců
2. Výběr zaměstnanců 2.1. Předvýběr uchazečů 2.2. Popis pracovního místa 2.3. Metody výběru zaměstnanců 2.4. Přijetí pracovníka



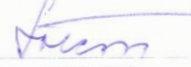
Seznam doporučené literatury:
1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 2. KOUBEK, Ladislav. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. V Brně: Motiv Press, 2014. 3. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 4. MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8. 2018

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27-04-2017 Datum převzetí zadání
Wiedermannová Podpis studenta(ky)

WIEDERMANNOVÁ, Nicole. *Získávání a výběr zaměstnanců v České spořitelně*.
Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze,
Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 10. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Kláře Šimonové za odborné vedení, vstřícnost a cenné rady v průběhu tvorby této práce. Dále bych chtěla poděkovat České spořitelně a.s. za poskytnutí informací ohledně náboru zaměstnanců.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců. Cílem práce je prozkoumat, nakolik se představy zaměstnanců České spořitelny liší od doby nábory až po určitou dobu fungování ve firmě. Následně budou zpracovány eventuelní návrhy na korekci, které se budou týkat získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. V teoretické části se nachází daná problematika získávání a výběru zaměstnanců, jaké metody se při tom využívají a z jakých zdrojů lze zaměstnance získávat. Praktická část se zabývá především kvalitativním a kvantitativním výzkumem.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, uchazeč, zaměstnání, zaměstnanec, zaměstnavatel, pohovor, nábor

Abstract

Bachelor thesis is focused on Recruitment and Staff Selection. The main thing is to find out if the Česká spořitelna employee's expectations differ from the time of the recruitment until they have worked in the company for the certain time. Prospective suggestions on correction will be worked out and these suggestions will deal with the recruitment and the choice of employees in the company. Bachelor thesis is divided into two parts, a theoretical one and a practical one. In the theoretical part there is a specific issue of the recruitment and choice of the employees and which methods are used and what sources are the employees gained from. The practical part deals with a qualitative and quantitative research.

Key words

Recruiting workers, Staff selection, candidate, job, employee, employer, interview, recruitment

Obsah

Úvod	5
1 Získávání zaměstnanců	7
1.1 Zdroje získávání zaměstnanců	7
1.2 Metody získávání zaměstnanců	8
1.2.1 Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	9
1.2.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	10
1.3 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	12
1.4 Třídění uchazečů	12
2 Výběr zaměstnanců	13
2.1 Předvýběr uchazečů	14
2.2 Popis pracovního místa	14
2.3 Metody výběru zaměstnanců	15
2.3.1 Analýza životopisu	15
2.3.2 Výběrový rozhovor	15
2.3.3 Assessment centrum	21
2.4 Náročné situace při výběru zaměstnanců	21
2.5 Přijetí pracovníka	23
2.6 Možnosti a formy přijímání zaměstnanců	24
2.7 Psychologická smlouva	25
2.8 Pracovní podmínky	26
2.9 Pracovní prostředí	28
2.10 Adaptace zaměstnanců	30
3 Metodický postup práce	33
3.1 Výzkumné předpoklady	34
4 Charakteristika organizace	34

5	Výzkumný rozhovor	37
6	Výsledky dotazníkového šetření.....	40
6.1	Informace o respondentech a jejich vztahu k České spořitelně	41
6.2	Pracovní nabídka	41
6.3	Spokojenost zaměstnanců	43
6.4	Minulá očekávání zaměstnanců vs. realita	47
6.5	Očekávání z hlediska pracovní náplně	52
6.6	Základní údaje o respondentech.....	52
7	Vyhodnocení výzkumných předpokladů.....	53
8	Návrhy a doporučení	54
8.1	Inzerce	54
8.2	Komunikace	55
8.3	Pracovní náplň	56
8.4	Školení.....	57
8.5	Rozvoj zaměstnanců.....	58
	Závěr	59
	Seznam použité literatury.....	60
	Seznam tabulek.....	62
	Seznam grafů.....	62
	Seznam příloh.....	62

Úvod

Určující okolnosti, které ovlivňují konkurenceschopnost, ekonomický růst a efektivitu podniku, jsou právě lidské zdroje. Pouze lidé jsou schopni řešit přidělené úkoly. Dnešní situace na trhu práce potvrzuje, že poptávka po vysoce kvalifikovaných pracovnících převyšuje nabídku. V důsledku toho je stále více obtížné najít odborné pracovníky. Zvítězí ty podniky, které budou pečlivě a profesionálně přistupovat k získávání a výběru zaměstnanců.

V posledních desetiletích lze v managementu pozorovat radikální změny ve vnímání role pracovníků v pracovním procesu. Člověk je důležitým faktorem, a proto je řízení lidských zdrojů stejně důležité jako například snižování nákladů na podnikání či marketing v organizaci.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat, nakolik se představy zaměstnanců České spořitelny liší od doby naboru až po určitou dobu fungování ve firmě. Představy zaměstnanců se budou týkat pracovní náplně, pracovního kolektivu, ocenění a uznání vykonávané práce, kvality komunikace uvnitř společnosti, ale i kvalitou školení, možností vzdělávat se, či využití schopností, znalostí a dovedností pracovníka v práci, kterou vykonává. Následně budou zpracovány eventuální návrhy na korekci, které se budou týkat získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

Teoretická část se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců. V této části budou popsány metody získávání zaměstnanců, zdroje, ze kterých lze získávat zaměstnance, jak formulovat nabídku o zaměstnání a kam ji uveřejnit či jak postupovat při třídění uchazečů. V této práci lze dále najít i předvýběr uchazečů, popis pracovního místa, metody výběru zaměstnanců, nebo jak probíhá přijetí pracovníka do organizace. Práce se zmiňuje i o pracovní smlouvě, pracovních podmínkách, pracovním prostředí nebo o adaptaci zaměstnanců.

Praktická část se zaměřuje na samotný podnik, ve kterém byl výzkum proveden. Jsou zde popsány metody výzkumu a sběru dat. V této části bakalářské práce byly určeny výzkumné předpoklady, které jsou ke konci práce hodnoceny. Na základě rozhovoru se zaměstnankyní a provedeného dotazníkového šetření ve společnosti budou vypracovány návrhy na korekci v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců má za úkol zajistit, aby byla obsazována volná pracovní místa vhodnými uchazeči, kteří odpovídají konkrétním požadavkům, a to v řádném čase a s přiměřenými náklady (Koubek, 2007, s. 126).

Získávání do jisté míry rozhoduje o tom, jak kvalifikované zaměstnance bude firma mít k dispozici. Správný výběr pracovníka silně rozhoduje o konkurenceschopnosti a o celkovém blahu společnosti. „*U nás se pro tuto činnost vžil termín nábor pracovníků*“ (Koubek, 2007, s. 126). V moderní teorii řízení lidských zdrojů se však tato dvě označení – nábor a získávání – rozlišují. Nábořem je především myšleno získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, zatímco získávání pracovníků v moderním slova smyslu znamená jak získávání zaměstnanců z vnějšku, tak primárně jde o získávání z řad současných zaměstnanců firmy (Koubek, 2007, s. 126).

1.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Personální oddělení má za úkol získat určitý počet uchazečů o zaměstnání, kteří později projdou výběrovým řízením, a nejvhodnější z kandidátů bude na pozici přijat. Většinou existují dvě možnosti, jak obsadit volné pracovní místo. Nejdříve z vnitřních zdrojů organizace a po využití této alternativy se obrátit na veřejnost a využít zdrojů vnějších (Měrtlová, 2014, s. 49).

Vnitřní zdroje

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů znamená obsazovat volná pracovní místa z řad stávajících zaměstnanců firmy. Jedná se o posun pracovníků uvnitř organizace z jednoho pracovního místa na jiné (Měrtlová, 2014, s. 49).

Vnitřní zdroje tvoří: pracovníci, kteří byli uspořeni díky dopadu technického rozvoje, tzn. nahrazení lidské práce stroji, či zlepšení organizace práce apod., pracovníci uvolňovaní ve spojení s ukončením určité činnosti, nebo s dalšími organizačními změnami, pracovníci, kteří dospěli k tomu, aby mohli vykonávat obtížnější práci, než jakou vykonávali doposud a pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem o uvolněné, či nově vytvořené pracovní místo (Koubek, 2007, s. 129).

Velkým plusem pro organizaci je, že pokud získává zaměstnance z vnitřních zdrojů, zná jejich silné a slabé stránky. Také samotný uchazeč už zná organizaci a ví, jak to v ní funguje. Dále vidina povýšení a získání lepšího místa u lidí zvyšuje motivaci k výkonu v práci. Velkou výhodou je, že pracovník už během svého pobytu v organizaci načerpal různé zkušenosti a byl přítomen i na různých školeních, tím se organizaci navrátí vložené investice do zaměstnanců (Koubek, 2007, s. 130).

Nevýhodou pak může být, že zaměstnanci mezi sebou začnou soutěžit o povýšení. To může mít velmi negativní dopady na vztahy uvnitř firmy. Organizace také přichází o nové neotřelé nápady, které by mohl z venku přinést nový zaměstnanec (Koubek, 2007, s. 130).

Vnější zdroje

Vnější zdroje se využívají, pokud má organizace potřebu získat na volné místo člověka se specifickými charakteristikami, které nemá žádný z potenciálních uchazečů firmy, nebo pokud jsou již vnitřní zdroje vyčerpány (Měrtlová, 2014, s. 50).

Mezi nejdůležitější vnější zdroje patří: volné pracovní síly na trhu práce (např. lidé bez zaměstnání, kteří jsou registrovaní na úřadech práce), čerství absolventi škol, kteří se připravují na své budoucí zaměstnání a pracovníci, kteří pracují v jiné organizaci, ale rozhodli se změnit zaměstnavatele. Dále to mohou být matky v domácnosti, studenti či důchodci (Koubek, 2007, s. 129-130).

Velkou výhodou získávání z vnějších zdrojů je, že organizace má na výběr mnohem více kvalifikovaných uchazečů. Mimo organizaci se dá najít větší škála talentů než uvnitř organizace. Lidé z venku mohou přinést do organizace nové náhledy, zkušenosti či smýšlení (Koubek, 2007, s. 131).

Nevýhodami pak mohou být příliš velké peněžní výdaje na adaptaci pracovníka, nebo chybný výběr pracovníka v důsledku méně spolehlivých zdrojů informací o daném pracovníkovi (Vajner, 2007, s. 16).

1.2 Metody získávání zaměstnanců

„Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání“ (Šikýř, 2014, s. 98). Velice důležitým faktorem jsou

náklady, které firma do procesu získávání zaměstnanců chce investovat. Jako druhý faktor, na který by společnost neměla zapomínat, je čas. Organizace musí vždy brát ohled na termín, do kterého potřebuje obsadit pracovní místo (Kocianová, 2010, s. 79). Dále záleží na tom, zda organizace obsazuje volná pracovní místa z vnitřních, nebo vnějších zdrojů. U získávání zaměstnanců se v potaz musí například brát i aktuální situace na trhu práce, nebo konkrétní požadavky pro obsazované pracovní místo (povolání, kvalifikace, vzdělání, praxe, požadované znalosti, dovednosti, schopnosti osobnosti apod. (Šikýř, 2014, s. 98). U všech organizací je potřeba klást důraz na stálou tvorbu image. Jde o to, jakou má zaměstnavatel pověst a jak je spolehlivý. Cílem je zajistit, aby se na co nejvíce volných pracovních pozic dostalo co nejvíce uchazečů, kteří mají natolik velké povědomí o firmě, že není potřeba žádné inzerce (Stýblo, 2011, s. 113).

Podle toho, o jaký typ pozice se jedná, volíme i různé metody získávání zaměstnanců (Kocianová, 2010, s. 79).

1.2.1 Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Mezi tyto metody patří například: nabídka práce na místní vývěsce nebo nástěnce, doporučení současného zaměstnance, oslovení přímo konkrétního, vhodného zaměstnance, nebo zaslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou (Šikýř, 2014, s. 99).

Nabídka práce na místní vývěsce

Jedná se o metodu, která pro organizaci není příliš nákladná. Je vhodnější spíše pro získávání méně kvalifikovaných pracovníků. Jde například o manuální práce, nebo lehké administrativní činnosti, pro které je potřeba základní, nebo středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Aby se firma vyhnula velkému množství obdržených životopisů se zájmem o získání nového zaměstnání, je dobré zveřejnit předpoklady uchazečů pro plnění dané práce (Dvořáková, 2007, s. 135).

Doporučení uchazeče vlastním zaměstnancem

Jde o situaci, kdy vlastní zaměstnanec doporučí organizaci vhodného kandidáta na volné pracovní místo, nebo zaměstnanec informuje přímo konkrétního jedince

o volné pracovní pozici. Výhodou doporučení je, že se organizace může dozvědět podrobnější informace o uchazeči. Avšak je vhodné, doporučeného člověka zařadit do výběru společně s ostatními uchazeči (Kocianová, 2010, s. 88).

1.2.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Může se jednat například o: spolupráci s personálními agenturami, úřady práce či školami, nabídka práce na internetu, v tisku, televizi, rozhlasu, přímé vyhledání a oslovení vhodného uchazeče mimo organizaci (Šikýř, 2014, s. 99).

Inzerování v médiích

Inzerce o volných pracovních místech lze umístit v tisku, televizi, rozhlasu, popřípadě v odborných časopisech (Kocianová, 2010, s. 85). Tato metoda je velice vhodná, pokud firma potřebuje předat informaci o volném pracovním místě velkému počtu potenciálních kandidátů (Stýblo, 2011, s. 116). Inzerát by měl předat základní informace a je nutné ho sestavit tak, aby byl efektivní a oslovil cílovou skupinu uchazečů (Kocianová, 2010, s. 85).

Náležitosti inzerátu: nadpis (v nadpisu může být napsán přímo název pracovní pozice), název organizace, název pracovního místa a jeho popis, podmínky a možnosti, které organizace uchazeči nabízí (může se jednat například o benefity, o možnosti pracovního rozvoje...), nároky na pracovníka a informace ohledně způsobu kontaktování organizace, při zájmu uchazeče o inzerovanou pracovní pozici (Kocianová, 2010, s. 85).

Armstrong (2007, s. 351) inzeráty rozděluje na hlavní tři typy:

- Standardní sloupcové inzeráty, které lze najít pod náležitým záhlavím inzertní části novin, nebo časopisů. Jsou umístěné mezi ostatní inzeráty a text nemá žádné odstavce ani odrážky. Je to levný způsob inzerce, který je vhodnější pro nižší, nekvalifikované pozice.
- Částečně nestandardní inzeráty mají na rozdíl od standardních sloupcových inzerátů nadpis, který je napsán odlišným typem písma a text je rozčleněn do odstavců a odrážek. Díky tomu je inzerát přehlednější a účinnější.

- Nestandardní inzeráty mívají originální podobu. Lze použít různé typy písma, jsou orámovány a je možné ho umístit i mimo obvyklou inzertní část. Mohou stát i více peněz a obvykle se používají pro získávání vyšších, kvalifikovaných pozic.

E-recruitment neboli získávání pracovníků pomocí počítačových sítí

Organizace v současnosti ve velké míře využívají tuto metodu získávání zaměstnanců především pro relativně nízké náklady, lehkou ovladatelnost a možnosti uvést více informací o organizaci, pracovní pozici, pracovních podmínkách a nároků na pracovníka. E-recruitment umožňuje zasílat elektronické dotazníky uchazečům nebo životopisy uchazečů, které pak počítačový systém dokáže posoudit a učinit předvýběr uchazečů. Celý proces získávání se díky těmto věcem stává rychlejší a levnější (Koubek, 2007, s. 142)

Personální agentury

Podle Dvořákové lze personální agentury označit za zprostředkovatelny práce, které zpravidla spolupracují s organizací při získávání zaměstnanců. Tyto agentury mají obvykle svoji databázi zájemců o zaměstnání a znají i současný stav na trhu práce - proto je pro organizaci výhodné s nimi spolupracovat (Dvořáková, 2007, s. 85).

Nabídka práce na internetu

Organizace mají možnost vložit přímo na své webové stránky nabídku na pracovní pozici. To umožňuje získat zájemcům o zaměstnání bližší informace o firmě i o náplni volných pracovních pozic (Stýblo, 2011, s. 117).

V modernějším pojetí se ve velkém množství pro získávání pracovníků využívají sociální sítě. Průzkum pod názvem Social Recruiting Survey Results provedený v roce 2014 americkou společností Jobvite ukázal, že mezi nejvíce používané sociální sítě pro nábor pracovníků patří Facebook, LinkedIn a Twitter (Horváthová, 2016, s. 300-302).

1.3 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání a její uveřejnění má velký význam pro navázání komunikace mezi potenciálními uchazeči o zaměstnání a mezi zaměstnavatelem. Smyslem je poskytnout potenciálním uchazečům pravdivé, úplné, jasné a přesné informace o dané práci. Správně definovaná a zveřejněná nabídka práce by měla zajistit tzv. „autoselekcí“ případných uchazečů o zaměstnání. Znamená to, že inzerát by měl sdělit potenciálním uchazečům dostatek informací o práci, aby se každý mohl sám rozhodnout, zda je on ten správný uchazeč a jestli splňuje dané podmínky určené pro vykonávanou práci (Šikýř, 2014, s. 100).

Nabídka práce by měla obsahovat: název pracovního místa, popis pracovního místa a dané organizace, místo výkonu práce, požadované znalosti, dovednosti, vzdělání uchazeče apod., pracovní podmínky, možnost kariérního postupu, požadované dokumenty od uchazečů a také informace, jak se o pracovní místo ucházet (Koubek, 2007, s. 148).

Doporučuje se uveřejňovat nabídku práce více způsoby. Nemělo by se počítat jen s jedním způsobem získávání zaměstnanců, kterým je například inzerát. Vhodná je kombinace různých metod získávání, které si organizace může dovolit a přinesou jí kladný výsledek. Doba, během níž by organizace měla přijmout nového pracovníka, by neměla být příliš dlouhá, ani příliš krátká. Jedná se minimálně o dobu dvou týdnů od zveřejnění nabídky, i pokud přijetí nového zaměstnance spěchá. Jestliže organizace hledá vysoce kvalifikovaného pracovníka, mohla by ho kratší dobou spíše odradit (Koubek, 2007, s. 153).

1.4 Třídění uchazečů

Poté, co je zveřejněna nabídka a organizace má dostatečné množství uchazečů o zaměstnání, přicházejí na řadu kroky, které třídí uchazeče podle předem stanovených kritérií:

- Nejdříve se vypracuje seznam, do kterého se napíše jména uchazečů a datum, kdy organizace obdržela žádost. Dále jsou u každého jména kolony, do kterých lze zapsat, zda kandidáta odmítneme, vybereme do užšího výběru, pozveme ho na přijímací pohovor atd.

- Každý uchazeč obdrží zprávu s poděkováním, že se o danou pozici uchází a s oznámením, že byl zařazen do výběrového řízení, bez ohledu na to, zda byl pozván na pohovor, nebo odmítnut.
- Po obdržení životopisu se kandidáti musí rozdělit podle hlavních kritérií obsazovaného místa. Nejčastěji se používají tři základní skupiny: velmi vhodní, vhodní a nevhodní.
- Dále se musí vybrat přiměřené množství vhodných uchazečů, kteří budou pozváni na pohovor. Tuto selekci provádí personalista nebo manažer, který je bezprostředně nadřízený pracovní pozici. Na pohovor by mělo být ideálně pozváno něco mezi čtyřmi až osmi uchazeči.
- Personalista by si měl sestavit harmonogram pohovorů. Čas, který je věnován každému z pohovorů, záleží na tom, o jak složitou a náročnou práci se bude jednat. Není dobré v jednom dnu absolvovat více než 6 pohovorů. Vedoucí pohovoru pak ztrácí pozornost a plně se nesoustředí na uchazeče. Po každém pohovoru by měla následovat přestávka pro zapsání poznámek a přípravu na dalšího uchazeče.
- Na závěr je vhodné si znovu projít seznam přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru. Je třeba rozeslat dopisy s poděkováním o projevení zájmu o dané pracovní místo.

(Armstrong, 2007, s. 358-359)

2 Výběr zaměstnanců

O tom, jak bude organizace vypadat, rozhoduje především kvalitní výběr. Zatímco cílem získávání bylo zajistit dostatečný počet vhodných uchazečů na obsazované pracovní místo a šlo o obecné stanovení předpisů a kroků, tak výběrem rozumíme hlavně konkrétní rozhodování se pro jednotlivé uchazeče (Koubek, 2014, s. 93).

„Výběr zaměstnanců musí brát v úvahu odborné i osobnostní charakteristiky pracovníka, jeho potenciál a flexibilitu, výběr má strategickou povahu“ (Měrtlová, 2014, s. 52).

Žádná z metod pro výběr zaměstnanců nezaručuje, že se na obsazované místo ve firmě najde stoprocentně spolehlivý a ten nejlepší člověk. Předtím, než bude vybrán vhodný uchazeč, je potřeba: upřesnit kritéria výběru, poté uvážit a prověřit validitu a důvěryhodnost kritérií pro předvídání budoucího výkonu zaměstnance, vyhledat a zvolit postupy, které posoudí, zda je zaměstnanec ten vhodný a splňuje zadaná kritéria, určit postup při výběru a na závěr zabezpečit náležité jednání s uchazeči (Měrtlová, 2014, s. 52).

Nesmí se zapomínat, že výběr je oboustranná záležitost. Složitou částí výběru je posuzování uchazeče. Porovnávají se odborné požadavky a osobní charakteristiky uchazeče s požadovanými specifikacemi na obsazované pracovní místo. Vlastnosti a schopnosti se hůře zjišťují a jsou i obtížně měřitelné (Měrtlová, 2014, s. 52).

2.1 Předvýběr uchazečů

Při předvýběru se jedná o porovnání vhodnosti uchazeče na základě předložených dokumentů. Uchazeč při žádosti o zaměstnání zasílá potenciálnímu zaměstnavateli nejčastěji životopis (Dvořáková, 2007, s. 138). Jako další dokumenty mohou být požadovány: motivační dopis, osobní dotazník, dokument o ukončení studia, reference od předchozího zaměstnavatele či výpis z rejstříku trestů (Koubek, 2007, s.143). Některé firmy volí osobní dotazníky, aby se o uchazečích dozvěděly více potřebných informací, které nezískaly z životopisů. Osobní dotazník slouží i k tomu, aby organizace mohla poskytnout neúspěšným uchazečům informace o tom, proč neprošli předvýběrem (Thomson, 2007, s. 72). Ze všech uchazečů, kteří projeví zájem o pracovní místo, se musí vybrat úzká skupina vhodných uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru. (Dvořáková, 2007, s. 138).

2.2 Popis pracovního místa

Dříve než budeme vědět, komu je nabídka práce adresována, jaké metody získávání budeme volit, jaká kritéria použijeme při předvýběru apod., je nutné znát vše o obsazované pracovní pozici. Popis pracovního místa bývá velice obsáhlý dokument, proto není možné uvádět všechny informace do nabídky zaměstnání. Úplný zveřejněný popis úkolů a povinností plynoucích z obsazovaného pracovního místa by mohl potenciálního uchazeče o zaměstnání značně odradit. Je potřebné uvážit,

kteřé podstatné znaky popisu pracovního místa jsou klíčové, a ty uveřejnit. Cílem je dosáhnout realistické představy o náplni práce na obsazovaném pracovním místě. Následující body pracovního místa by neměly být opomenuty: název pracovní pozice, pracovní úkoly, které bude pracovník při vykonávání práce plnit a za co bude odpovědný, místo výkonu práce, možnosti vzdělávání při výkonu práce a pracovní podmínky, zejména mzdové ohodnocení (Koubek, 2007, s. 132-134).

„Popis pracovního místa se často vyjadřuje profilem. Profil nepopisuje úkoly, které mají být splněny, ale požadované znalosti, schopnosti a dovednosti, chování a jednání potřebné a očekávané k jejich splnění“ (Častorál, 2013, s. 180). Charakteristika pracovního místa kromě základních údajů obsahuje i oblast s očekávanými výsledky, tzn., co musí pracovník znát, co musí být schopen vykonávat a jeho očekávané chování (Častorál, 2013, s. 180).

2.3 Metody výběru zaměstnanců

Existuje řada metod, které lze použít při výběru zaměstnanců. Kterou metodu zvolit, záleží především na významnosti obsazovaného místa, na zkušenostech lidí, kteří provádějí výběr zaměstnanců a na kladených nárocích na obsazovanou pozici (Koubek, 2014, s. 97).

2.3.1 Analýza životopisu

Slouží zejména pro prvotní selekci potenciálních uchazečů. Posuzuje se především vzdělání uchazeče a předešlé pracovní zkušenosti. Také to, jak je životopis vystavěn, logicky strukturován a graficky upraven, má vypovídající schopnost (Stýblo, 2011, s. 118).

Strukturovaný životopis by měl obsahovat: adresu a telefonní spojení, datum narození, předešlé pracovní zkušenosti, které se řadí vždy od posledního vykonávaného zaměstnání a u každého se musí uvést doba, po kterou daný člověk v organizaci pracoval, názvy předešlých organizací a oblast podnikání, popis pracovní činnosti, přehled vzdělání a jazykových znalostí (Měrtlová, 2014, s. 55).

2.3.2 Výběrový rozhovor

„Výběrový pohovor či také rozhovor je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků“

(Koubek, 2007, s. 179). Jeho účinnost však záleží na dobré přípravě. Výběrový pohovor má tři hlavní cíle: 1. Zajistit zbylé a hlubší informace o kandidátovi, tzn. ověřit si správnost informací uvedených v poskytnutých dokumentech a zjistit jeho očekávání a pracovní cíle. 2. Sdělit uchazeči informace o firmě a o náplni práce – uchazeč by měl nabýt realistické představy o obsazovaném pracovním místě. 3. Posoudit osobnostní charakteristiky kandidáta – tento cíl může pohovor posoudit lépe než osobnostní testy (Koubek, 2007, s. 179).

Koubek (2007 s. 179-180) a Měrtlová (2014, s. 53-55) se shodují a uvádějí stejné typy pohovorů, které se rozeznávají podle množství a struktury účastníků:

a) Pohovor 1+1

Pohovor je veden bezprostředně nadřízeným manažerem obsazovaného pracovního místa, nebo personalistou s jedním uchazečem. Velkým plusem pro účastníka pohovoru je, že není příliš stresující. Naopak nevýhodou je, že pohovor může být nevědomě subjektivně hodnocen vedoucím pohovoru. Je používán pro získání pracovního místa, které vyžaduje méně kvalifikovanou práci.

b) Pohovor před posuzovateli

Je veden 3–4 osobami, a proto je pro uchazeče více stresující. Nejčastěji se pohovoru účastní personalista, přímý nadřízený obsazovaného pracovního místa a psycholog. Pohovor je předem připraven a všichni kandidáti dostanou stejné otázky, které se po skončení vyhodnocují. Používá se pro obsazování náročnějších pracovních míst.

c) Postupný pohovor

Jedná se o opakovaný pohovor 1+1 s rozdílnými posuzovateli. Pro uchazeče je časově náročný a únavný, proto dochází k méně spontánním reakcím. Využívá se k obsazení manažerských pozic.

d) Kolektivní pohovor

Skupina kandidátů je posuzována jedním nebo více posuzovateli. Tento pohovor je dobrou volbou, pokud chceme u uchazeče zjistit jeho osobnost, schopnost řešit

zadané úlohy, nebo jak reaguje ve skupině lidí. Je časově nenáročný, ale nemožní odkrýt všechny stránky uchazeče. Klade velké nároky na posuzovatele, především na jeho paměť a pozorovací schopnosti.

Podle obsahu a průběhu existují následující formy pohovoru:

a) Nestrukturovaný pohovor

Není dopředu připravený. Nejsou dopředu připraveny žádné otázky, ani doba trvání. Pohovor se utváří po celou dobu jeho plynutí. Umožňuje dozvědět se o uchazeči zajímavé informace. Na druhé straně toto není vhodný typ pohovoru, protože neposkytuje kandidátům stejnou šanci a nezajišťuje jejich srovnatelnost (Koubek, 2007, s. 180).

b) Strukturovaný pohovor

Je předem naplánovaný. Každému z kandidátů jsou kladeny stejné, dopředu připravené otázky. Uchazeči se tak lépe posuzují. Je náročnější pro vedoucího pohovoru, protože se musí na pohovor řádně přichystat (Koubek, 2007, s. 180).

c) Polostrukturovaný pohovor

Klade velké nároky na vedoucího pohovoru, který by měl být řádně proškolen. Jsou možné dvě varianty, jak naložit s polostrukturovaným pohovorem. V první variantě se jedná o to, že první část pohovoru je strukturovaná a druhá část je volně plynoucí. Na každou z částí je předem vymezená doba trvání. Druhá varianta má určené cíle, které by pohovor měl splnit. Vedoucí pohovor řídí flexibilně, ale musí myslet na stanovené cíle, které by měly být splněny (Koubek, 2007, s. 180-181).

Příprava na pohovor

Ke kvalitnímu výběru může velice přispět důkladná příprava na pohovor. U přípravy je důležité neopomenout tyto věci:

- Seznámit se s životopisem uchazeče dříve, než začne pohovor. Na kandidáta to udělá dobrý dojem a bude se cítit vítaný. Pročítá-li hodnotitel životo-

pis v průběhu rozhovoru s kandidátem, není na pohovor zcela připraven a nedělá to dobrý dojem.

- Osoba, která vede pohovor, musí být řádně seznámena s obsazovaným místem, aby mohla uchazeči při pohovoru sdělit náplň práce a jeho povinnosti z ní plynoucí.
- Díky vhodně připraveným a kladeným otázkám se o uchazeči dozvíme podstatné informace. Samozřejmě jednotlivé otázky mohou vyvolat otázky další, které nebyly očekávané. Tyto nečekané otázky nejsou na obtíž, můžeme se dozvědět i další zajímavé věci, nesmíme však zcela odběhnout od osnovy pohovoru.
- Pohovor by měl být veden v klidném, čistém a celkově příjemném prostředí. Je dobré zařídit, aby pohovor nebyl nikým přerušován. Není dobré zvedat ani mobilní telefon. Vedoucí pohovoru tím vyruší jak sám sebe, tak i znervózní kandidáta.
- Během celého pohovoru by si měl hodnotitel zapisovat poznámky o uchazeči. Budou mu později sloužit při vyhodnocování kandidátů.

(Stýblo, 2011, s. 119-120)

Otázky kladené při pohovoru

Úkolem vedoucího pohovoru je, aby se o kandidátovi dozvěděl všechny potřebné informace pro výkon obsazovaného pracovního místa. Existuje řada otázek, které jsou zaměřené na různé aspekty:

- Otevřené otázky – položením otevřené otázky se o kandidátovi dozvíme více informací. Kandidát se rozmluví a my se vyhneme jednoslovné odpovědi. Na druhou stranu může uchazeč zabíhat do podrobností a my se nemusíme dozvědět přesně to, co potřebujeme.
- Otázky jdoucí do hloubky – těmito otázkami se dozvíme nějakou konkrétní věc, na kterou se doptáme, pokud odpověď kandidáta byla příliš obecná. Dobří tazatelé se pokoušejí zjistit všechny důležité podrobnosti.

- Hypotetické otázky – používají se, pokud se chceme o uchazeči dozvědět, jak by za dané situace teoreticky reagoval a jak by se zachoval.
- Ověřovací otázky – slouží k tomu, aby vedoucí pohovoru mohl kdykoliv zjistit, zda správně porozuměl tomu, co mu uchazeč právě řekl. Tazatel tedy může vlastními slovy zopakovat, co mu uchazeč sdělil, a zeptat se ho, zda je tomu právě tak, či nikoliv.
- Zbytečné otázky – mezi zbytečné otázky se řadí tzv. návodné otázky a složené otázky. Návodnými otázkami nic nového o uchazeči nezjistíme, protože už pokládaná otázka navádí k očekávané odpovědi. U vícenásobné neboli složené otázky můžeme snadno uchazeče zmást. Vždy je dobré ptát se jen na jednu otázku.
- Otázky, kterým je potřeba se vyhnout – do této kategorie otázek patří především otázky diskriminačního typu. Na tyto otázky by se vedoucí pohovoru nikdy neměl ptát. Týká se to informací ohledně rodinného stavu, vyznávané víry, dětí, či tělesných vad.

(Armstrong, 2007, s. 377-382)

Průběh přijímacího pohovoru

Stýblo (2011, s. 120) uvádí, že přijímací pohovor se skládá z následujících šesti hlavních bodů:

- Prvním krokem je uvítání uchazeče. Vedoucí pohovoru se nejdříve představí a poté často následuje neformální krátký rozhovor. Tématem bývá především počasí, nebo dotaz na dostupnost místa, kde pohovor probíhá.
- Dalším krokem, který by měla osoba vedoucí pohovor udělat, je představení obsazovaného pracovního místa a pár slov o organizaci. Říct, jaké vlastnosti kandidáta jsou vítány a proč.
- Poté přichází řada otázek, týkajících se obsazovaného místa, kandidátových zkušeností či jeho vzdělání.

- Také je důležité zjistit osobní vlastnosti kandidáta, jako např. povahové rysy, motivace, silné, ale i slabé stránky.
- Ke konci pohovoru přichází řada na otázky uchazeče. Jelikož je přijímací pohovor oboustrannou záležitostí, tak právě podle toho, zda kandidát položí na konci rozhovoru pár otázek, je velice podstatným kritériem při rozhodování. Pokud se kandidát zajímá a ptá, je to důkaz jeho zájmu o práci a jeho motivaci.
- Pohovor se končí rozloučením a poděkováním uchazeči za jeho zájem. Vedoucí pohovoru ještě sdělí, kdy může očekávat výsledky a rozhodnutí o přijetí.

Testování uchazečů

Znalostní testy využijeme, pokud od pracovníka pro vykonávání práce požadujeme určité speciální znalosti, které nelze zjistit při pohovoru. Nejčastěji se využívají při obsazování odborných míst (Stýblo, 2011, s. 134).

- Testy inteligence – napomáhají ke zjištění duševních schopností kandidátů. Tyto testy se zaměřují na odhalení myšlení uchazečů a na jejich paměť.
- Testy osobnosti – cílem je rozpoznat profil osobnosti uchazeče. Sledujeme ty osobnostní charakteristiky, které jsou potřebné pro výkon práce. Z testu vyplyne jak celková struktura osobnosti, tak i jednotlivé charakteristiky uchazeče.
- Testy schopností – využívají se k posouzení určitých schopností kandidáta, které jsou potřebné pro vykonávání dané práce. Testují se pomocí modelových situací. Díky modelové situaci můžeme u uchazeče zjistit, jak nakládá s informacemi, jak probíhá jeho rozhodování, nebo které věci považuje za důležité a které za méně důležité.

(Šikýř, 2014, s. 104)

2.3.3 Assessment centrum

„Velmi populární metoda výběru zejména pro manažerské a obchodnické pozice patří zároveň k těm nejefektivnějším“ (Koubek, 2014, s. 106). Při výběru se používají modelové situace, které se přibližují reálným podmínkám při výkonu obsazované práce. Lze rozlišit tři základní principy assessment centra: princip vícera očí, což znamená, že při posuzování uchazečů je přítomno více pozorovatelů. Dále je to princip změny v čase. Assessment centrum by mělo trvat dostatečně dlouhou dobu. Pouze půldenní trvání není tak účinné jako celodenní. V posledním případě se jedná o princip různého úhlu pohledu, kdy se doporučuje využívat proměnlivé modelové situace (Koubek, 2014, s. 106-107).

Assessment centra by se mělo účastnit 6-12 osob. Účastníci provádějí různá skupinová či jednotlivá cvičení, manažerské hry, nebo případové studie. Assessment centrum má za úkol vysledovat, jak se každý z účastníků chová, jak se podílí na řešení úloh ve skupině, jejich schopnost komunikovat v týmu, rozhodování, organizování práce apod. (Stýblo, 2011, s. 131).

2.4 Náročné situace při výběru zaměstnanců

Vedoucí pohovoru se mohou při výběrovém řízení dopouštět mnoha chyb. Tím nejčastějším, čeho se pozorovatelé dopouští, je jejich subjektivní vnímání kandidáta. Špatné pozorování může vyplývat z jedné z těchto příčin:

- Efekt přísnosti/efekt shovívavosti – s lidmi, se kterými máme pozitivní zkušenost, nebo jsou nám sympatičtí a chováme k nim přátelský vztah, máme sklon být více shovívaví než k těm, u kterých je tomu naopak. Toto se děje spíše podvědomě, není to úmyslné.
- Efekt středové tendence – hodnotitel pohovoru si musí dát pozor i za situace, kdy si svým pozorováním není zcela jist, nebo pokud pociťuje únavu. V této chvíli má člověk sklon k hodnocení uchazeče průměrným, nevybočujícím způsobem. Stává se to, pokud v jeden den probíhá více pohovorů a hodnotitel se musí soustředit na více uchazečů.

- Efekt primárnosti – vlastnosti a jevy, které byly zaznamenané jako první. Těmto jevům a vlastnostem připisujeme větší vliv. Dřívější informace má větší vliv než ta pozdější.
- Haló efekt – jedná se o chybu prvního dojmu, kdy si utváříme obraz o druhém člověku (jak ho vnímáme a posuzujeme). Získané první dojmy nás ovlivňují a utváříme si na jejich základě celkový obraz o člověku.
- Stereotypy – jde o ustálený vzorec chování. Utváříme si představy na základě předešlých zkušeností. Například když vidíme člověka s brýlemi, podvědomě mu přisuzujeme větší inteligenci (Koubek, 2014, s. 112-113).
- Efekt zrcadla – vedoucí pohovoru má sklon k lepšímu hodnocení těch kandidátů, kteří se mu alespoň zdánlivě podobají. Mohou to být stejné vlastnosti, ale i stejná pracovní zkušenost, místo vzdělání, volnočasové aktivity apod. (Stýblo, 2011, s. 129)
- Základní atribuční chyba – přisuzování příčin chování, které provádíme podle předchozích zkušeností. Kladné vystupování druhého člověka přisuzujeme okolnostem, ale negativní chování druhého člověka vidíme v jeho osobnosti. Pokud posuzujeme sami sebe, je tomu přesně naopak.

Větším počtem pozorovatelů eliminujeme výše zmíněné chyby. Dodržení techniky záznamu hraje také důležitou roli, popřípadě další techniky pozorování.

(Koubek, 2014, s. 113-114)

U pohovoru se chyb dopouštějí ale i samotní uchazeči:

- Kandidát má tendenci řídit pohovor sám – toto se stává poměrně často, pokud je uchazeč příliš sebejistý. Vedoucí pohovoru proti tomu může zkusit zasáhnout rychlejším tempem kladení otázek, nebo přímo skočit kandidátovi do řeči. Celý průběh pohovoru má řídit vedoucí pohovoru, a ne samotný kandidát.
- Velmi sebevědomý kandidát – hovoří o sobě vždy jen pozitivně, popisuje, jak je ve všem zdatný a schopný, všechno zná a všude byl. Na první pohled

se to může zdát dobré, a dokonce může vedoucího pohovoru tímto sebevědomým chováním oslovit. Na pohled druhý už tomu tak není. Vždy je dobré na pohovoru zmínit i své slabé stránky. Přílišné vychvalování snižuje kvalitu a hloubku pohovoru.

- „Pan neupřímný“ – tento typ uchazeče nedává najevo svou sebejistotu, jedná se o člověka, který je taktik. Má bohaté zkušenosti s výběrovými řízeními a je připraven na klasické otázky kladené při pohovorech. Reaguje na ně žádoucím způsobem. Umí odpovídat skrytým stylem, kdy po ukončení pohovoru má vedoucí pocit, že se o uchazeči nic nedozvěděl. U tohoto typu může být dobré řešení vystavit kandidáta stresové situaci.
- Pasivní, neprojevující se kandidát – používá jednoslovné odpovědi, odpovídá způsobem, který o něm nic nevypovídá. Neverbálně se také příliš neprojevuje. Řečnické schopnosti nejsou jeho silnou stránkou, a pokud se po něm žádá vykonat nějakou práci, musí jí mít vždy konkrétně a detailně popsanou. S takovýmto uchazečem musí být vedoucí pohovoru trpělivý.
- Kandidát určité informace tají nebo uvádí nepravdivě – důležité informace pro výkon práce si může vedoucí pohovoru ověřit přímým dotazem, či nějakým způsobem otestovat znalosti uchazeče. Velmi významnou zatajenou informací může být onemocnění uchazeče, které znemožňuje výkon práce, nebo kriminální historie.

(Koubek, 2014, s. 110-112)

2.5 Přijetí pracovníka

V konečné fázi výběru uchazečů jsou k dispozici tři skupiny: nevyhovující, potenciální a vyhovující skupina, která se dá také označit jako vítězná. V nevyhovující skupině se nacházejí uchazeči, kteří nejsou vhodní pro výkon obsazované práce, a tudíž budou odmítnuti. Osloveni jsou uchazeči z vítězné skupiny, protože splňují všechna podstatná kritéria. Potenciální uchazeče je dobré si nechat v záloze, pokud se nepodaří získat ani jednoho uchazeče z vítězné skupiny (Stýblo, 2011, s. 138-139).

Pro každého zaměstnance je velmi stresující záležitostí začít v novém zaměstnání. Každý nově přijatý zaměstnanec má obavy a zajímá ho, co je to za podnik, do kterého byl přijat, jak se bude chovat jeho nadřízený, jací budou ostatní pracovníci, nebo zda zvládne vykonávat přidělenou práci (Armstrong, 2007, s. 397).

Pokud přijímáme nového zaměstnance, měli bychom se držet pár podstatných bodů:

Aby se nově příchozí zaměstnanec necítil zmatený, je potřebné sdělit osobě, se kterou se setká jako s první (ať už s personalistou, vrátným, nebo bezprostředně nadřízeným) přibližný čas příchodu zaměstnance. Dále by tato osoba měla vědět, co se bude dít následovně. Také je potřebné stanovit přesný čas, abychom věděli, kdy máme nového zaměstnance očekávat. Tím se vyvarujeme riziku, že by přišel dříve než například recepční či personalista. Pracovníci, kteří pracují na recepci, by měli být zaškoleni, aby se k nově příchozím zaměstnancům chovali ohleduplně a mile. Pokud se musí nově příchozí zaměstnanec přemístit na jiné místo, měl by mu být přidělen doprovod, který mu usnadní cestu. Jako poslední se doporučuje, nenechávat nového zaměstnance příliš dlouho čekat (Armstrong, 2007, s. 397, podle Fowler, 1996).

„Přijmout nového zaměstnance je daleko jednodušší než jej pro jeho nevhodnost propustit a škoda, kterou nevhodné přijetí přináší, je často dlouhodobá“ (Stýblo, 2011, s. 139).

2.6 Možnosti a formy přijímání zaměstnanců

V zákoníku práce 262/2006 Sb. je upraven pracovní poměr (viz § 33). Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou, nebo jmenováním.

Pracovní smlouva je používána nejčastěji pro vznik pracovního poměru. Jedná se o záležitost mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, není-li v zákoníku práce stanoveno jinak. Zaměstnanec by měl být řádně seznámen s pracovní smlouvou a měl by mít prostor se k ní vyjádřit (Kocianová, 2010, s. 128-129).

Pracovní smlouva podle zákoníku práce (viz § 34) musí obsahovat: druh práce, kde se přesně označí a popíše, jaký druh činnosti zaměstnanec bude vykonávat, aby nedošlo v průběhu pracovního vztahu k neplatnosti pracovní smlouvy. Dále

místo výkonu práce, pro účely vysílání zaměstnance na pracovní cesty, a den nástupu do práce. Tímto dnem vzniká pracovní poměr. Pracovní smlouva může obsahovat i jiné již nepovinné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nejčastěji dochází k úpravě ve zkušební době. Po dohodě obou smluvních stran následně dochází k uzavření pracovního vztahu (Stýblo, 2011, s. 182-183).

Pracovní smlouva se uzavírá písemně, zaměstnanec je obeznámen s pracovním řádem, s předpisy k zajištění BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy. Pracovní poměr lze uzavřít i jednostranným právním úkonem, a to jmenováním u vedoucích zaměstnanců.

Zaměstnavatel má možnost v případě příležitostné, nebo pro činnost malého rozsahu uzavřít i dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Tyto pracovní vztahy mají časové omezení a musí být uzavřené písemně (Stýblo, 2011, s. 189).

2.7 Psychologická smlouva

Vyjadřuje jakési vzájemné očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Toto očekávání je nepsané a týká se odměňování, lidských práv, loajality, hodnot, norem a všeho, co se děje v organizaci. Může dojít k nedorozumění a poté k následnému sporu až k ukončení zaměstnaneckého vztahu (Armstrong, 2007, s. 201-202). Očekávání ze strany zaměstnance se mohou týkat například odměňování, hodnocení, zajištění bezpečnosti práce, možnosti vzdělávat se a dalšího rozvoje (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2012, s. 161).

„Psychologická smlouva tak vyjadřuje skutečnost, že pracovník má řadu požadavků na organizaci a zároveň že organizace má řadu požadavků na pracovníka“ (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2012, s. 161).

Níže jsou definovány tři požadavky ze strany organizace:

- Ekonomické požadavky – týkající se toho, kolik práce musí být vykonáno za určitou odměnu.
- Společenské požadavky – které platí pro práva, povinnosti a pro výsady zaměstnanců i organizace.

- Etické požadavky – vyjadřující vzájemné způsoby jednání. Jedná se tak například o to, že zaměstnanec nebude šířit pomlvy o organizaci a prozrazovat firemní tajemství, ale i o to, že se podnik zastane svého zaměstnance a v případě tísně mu pomůže. Etické požadavky se nevpisují do pracovní smlouvy, ale jsou součástí podnikové kultury.

(Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2012, s. 161, podle Bedrnové, Nového a kol., 1994, s. 206)

Častý problém s psychologickými smlouvami je v tom, že zaměstnanci nemají jasno, co vlastně od firmy chtějí, nebo co jí mohou nabídnout. Taktéž zaměstnavatelé nemají jasno v tom, co očekávají od svých zaměstnanců (Armstrong, 2007, s. 204).

V dnešní době se psychologická smlouva v mnoha firmách mění. Mohou za to především změny ve vnějším a vnitřním prostředí. V minulosti toto však problémem nebylo, protože se psychologická smlouva příliš neměnila. (Armstrong, 2007, s. 205)

„Psychologickou smlouvu je třeba brát vážně, protože je úzce propojena s vyšší oddaností organizací, s vyšší mírou spokojenosti pracovníků a s lepšími zaměstnaneckými vztahy“ (Armstrong, 2007, s. 207, podle Guest a kol., 1996). Autoři dále uvádějí, že veliký význam pro udržení pozitivní psychologické smlouvy mají postupy v řízení lidských zdrojů. Jedná se například o možnosti kariérního postupu, vzdělávání a rozvoj, nastavení spravedlivého systému odměňování, dostatečná a ohleduplná komunikace, nebo zaměření se na jistotu zaměstnání (Armstrong, 2007, s. 207, podle Guest a kol., 1996).

2.8 Pracovní podmínky

Pokud jsou pracovní podmínky příznivé a zaměstnanec nijak fyzicky či psychicky nepoškozuje, vede to k větší pracovní výkonnosti a duševní pohodě. Takzvaný Hawthornský efekt popisuje, že lidé mnohem více reagují na to, že se stanou středem pozornosti a mohou být součástí něčeho nového více než na změnu podmínek. Na výkonnosti se tedy podílí i pozornost věnovaná od nadřízených, kvalita komunikace, nebo mezilidské vztahy v organizaci (Koubek, 2014, s. 179-180).

Je žádoucí zasahovat i do sféry pracovních motivací a vytvářet optimální pracovní podmínky, udržovat je a kontrolovat (Tureckiová, 2004, s. 56).

Každý člověk má velké rozdíly jak v zájmu o určitou práci, tak i v tom, co je i osobně k práci motivuje. Zdroje osobní pracovní motivace lze rozdělit různými způsoby. Stýblo (2011) uvádí všední a praktické rozdělení do pěti základních skupin: vnější motivace, tj. zájem o peněžní prostředky a další materiální statky, vnitřní pracovní motivace, tedy zábava či radost, kterou práce pracovníkovi přináší, motivace na základě osobní pověsti, motivace založená na osobním výkonu, překonání překážky, dosažení obtížných cílů apod., motivace na základě poslání, tj. potřeba víry ve smysl práce. V praxi se jednotlivé motivační faktory vzájemně doplňují a prolínají. Každý zaměstnanec však jednotlivé motivační faktory vnímá odlišně (Stýblo, 2011, s. 105).

Teorie potřeb – Maslowova hierarchie potřeb se zabývá pěti kategoriemi lidských potřeb: fyziologické potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Tyto potřeby jsou hierarchicky seřazeny od nejnižších, základních potřeb až po ty nejvyšší. Pokud jsou uspokojovány nižší potřeby, mohou přijít na řadu potřeby vyšší. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Sociální potřeby člověk uspokojuje rozvíjením mezilidských vztahů. Dále tím, že je členem organizace a zejména je příslušníkem pracovní skupiny – často pro člověka bývá postavení v pracovní skupině velmi důležité (Kocianová, 2010, s. 28).

Nejvýznamnější jsou v Maslowově teorii potřeby uznání a sebenaplnění, které poskytují největší stimul motivaci. Pokud se jedná o potřebu uznání, lidé prahnou po uznání druhých. Nejprve si však člověk musí vážít sám sebe. Uznání v sobě skrývá i touhu po úspěchu, pozornosti druhých, respektu apod. U seberealizace se jedná o potřebu podporovat rozvoj schopností a dovedností, aby se člověk mohl stát tím, kým chce (Armstrong, 2007, s. 224).

Dvoufaktorová motivační teorie – Frederick Herzberg ve svém výzkumu zaměřeném na motivaci účetních a inženýrů přišel na to, že existuje řada faktorů, jak lidé přemýšlejí o své práci (Herzberg a kol., 1959). Jedná se například o následu-

ující faktory: úspěch, uznání od jiných lidí, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odpovědnost, odměňování, pracovní postavení (Thomson, 2007, s. 97).

Herzbergův dvoufaktorový model je založen na hygienických faktorech, označovaných také jako dissatisfactory a na motivátorech, které bývají označovány také jako satisfactory. Hygienické faktory charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci. Motivátory naopak slouží jako činitel motivující zaměstnance k vyššímu výkonu a úsilí. Bylo zjištěno, že pokud lidé měli popsat svá „dobrá“ období v zaměstnání, nejčastěji se to týkalo obsahu práce (uznání, povýšení, odpovědnosti, či práce samotné). Naopak popisy „špatných“ období se týkaly okolností a souvislostí s prací (Armstrong, 2007, s. 227).

Dvoufaktorová motivační teorie je modifikovaná Maslowova teorie založená na uspokojování individuálních potřeb. Pokud nejsou hygienické faktory uspokojeny, nastává nespokojenost. Jejich uspokojování ale nevyvolává pocit spokojenosti. Pokud nejsou uspokojovány motivátory, nemusí to nutně znamenat nespokojenost. Ovšem pokud jsou motivátory uspokojovány, působí to kladně na motivaci jedince a zvyšuje to jeho pracovní výkon (Koontz, Weihrich, 1993, s. 446-447).

Herzbergova teorie je kritizována, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Také proto, že závěry byly učiněny na základě malých, specifických vzorků účastníků výzkumu a neexistuje žádný důkaz, že motivační faktory zlepšují produktivitu práce (Armstrong, 2007, s. 228).

2.9 Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu“ (Koubek, 2007, s. 353).

U pracovního prostředí je třeba zaměřit se na následující:

Kvalita pracovního prostředí – řadí se sem dostatečné osvětlení na pracovišti, dostatek prostoru, dostatečný přívod vzduchu, nebo estetika prostoru.

- Hluk – nutné je zařídit, aby zaměstnanci na vykonávání své práce měli klid a ticho. Neměli by je vyrušovat hlasité telefonáty či rozhovory, především pokud se jedná o místnost, kde pracuje více pracovníků. Takovouto místností může být například open space.
- Open space je prostorná místnost, kde pracují i desítky zaměstnanců. Nejvíce jsou zřizovány v nově vystavěných administrativních budovách. Velký prostor má napomáhat větší výkonnosti a usnadnění komunikace mezi pracovníky. Je ale také zdrojem stresu a může dojít i k mnoha rozporům. Studie z roku 1996. Majchrzak a Wang (1996, 93-95) uvádějí, že se výkon pracovníků v open space zvýší až o 440 %. Za tímto vysokým nárůstem stojí fakt, že v otevřeném prostoru jsou pracovníci více na očích svých nadřízených. To eliminuje zahálku a věnování se věcem, které se netýkají náplně práce, a tedy narůstá pracovní výkonnost. Velkým plusem je, že pracovníci jsou si blíže. To má velký vliv na komunikaci mezi nimi. Pokud někdo něco potřebuje, může se na svého kolegu urychleně obrátit. Díky tomu je i rychlejší spolupráce. Open space však má i své mínusy. Přílišná hlučnost omezuje soustředěnost na práci, teplotní rozdíly, nebo to, že je zaměstnanec pod neustálým dohledem, vede k velkému stresu, a dokonce až k opuštění zaměstnání.
- Teplota – standardní teplota v místnosti, kde má být práce vykonávána, je přibližně okolo 22 °C. V dnešní době se teplota v zaměstnání stává problematickou, obzvláště v prostorách, kde se nachází klimatizace. Důležité také je zaměřit se i na vlhkost vzduchu.
- Pracovní režim – nalezení optimálního seřazení směn, zaměření se na délku pracovní doby a doby odpočinku (Koubek, 2014, s. 180-183).
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – zaměstnavatel je ze zákona povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků s cílem odstraňovat rizika možného ohrožení života a zdraví, která se týkají výkonu práce (Koubek, 2007, s. 355).

2.10 Adaptace zaměstnanců

Adaptace bývá často podceňována, přitom její postup a výsledný efekt jsou pro úspěšný nábor nových pracovníků stejně významné jako získávání a výběr, kterým se dostává větší pozornosti. Pokud pracovník opustí v krátké době po přijetí organizaci, znamená to pro firmu značné finanční výdaje (Stýblo, 2011, s. 167).

Adaptace znamená uvedení nově získaných pracovníků do organizace i do pracovní funkce. Slouží pro lepší přizpůsobení se novým podmínkám. Jedinec si zvyká na nové prostředí, na nové pracovní činnosti a postupně se začleňuje do kolektivu (Stýblo, 2011, s. 167-168).

Do formální adaptace řadíme spíše plánování a to, že adaptace bude systematicky zabezpečena. Do formální adaptace se řadí: adaptace na firemní kulturu, sociální adaptace a adaptace na samotnou práci. Neformální adaptace bývá mnohdy efektivnější než formální. Probíhá za pomoci ostatních spolupracovníků, kteří novému zaměstnanci sdělují různé informace. Děje se spontánně (Kocianová, 2010, s. 135).

Při orientaci nového zaměstnance ve firmě se podílejí personalista, bezprostřední nadřízený a mentor. Bezprostřední nadřízený poskytuje nově získanému zaměstnanci podporu, řeší případné potíže, které mohou nastat v rámci adaptace, a provádí kontrolu a vyhodnocení celého adaptačního procesu. Personalista vytváří plány adaptace pro jednotlivá pracovní místa. S bezprostředně nadřízenými pracovníky upřesňuje tyto plány pro konkrétní zaměstnance. Mentor bývá přidělen novému pracovníkovi, aby ho zaškolil, radil mu a pomáhal. Na celém průběhu adaptace se podílejí i spolupracovníci nového zaměstnance (Kocianová, 2010, s. 135).

Při nástupu do zaměstnání by měl nově příchozí pracovník obdržet adaptační plán. Adaptační plán slouží novému zaměstnanci k tomu, aby věděl, kdy a s čím se bude seznamovat, jaká školení či osobní setkání absolvuje a na kdy jsou naplánované rozhovory s nadřízeným. Vyhotovení adaptačního plánu je také dobré, aby zaměstnanec nebyl zahlcen spoustou nových informací naráz, ale postupně se se vším seznamoval (Stýblo, 2011, s. 168).

O adaptaci lze uvažovat nejen v případě získání nového zaměstnance, ale také, pokud dlouhodobý zaměstnanec v rámci organizace přechází na zcela odlišné pracovní místo. V tomto případě je adaptace jedince obvykle kratší (Stýblo, 2011, s. 170).

Shrnutí teoretické části

Teoretická část je vypracována na základě poznatků z odborné literatury a zabývá se získáváním a výběrem zaměstnanců. V teoretické části dále nejsou uváděny další personální procesy, protože výzkum je zaměřen na očekávání zaměstnanců před nábořem do zaměstnání a následně po něm. Proto tato část končí kapitolou o adaptaci na pracovní místo – adaptací končí i přijetí nového pracovníka na obsazované místo.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Metodický postup práce

V teoretické části této bakalářské práce byl definován a shrnut teoretický základ získávání a výběru zaměstnanců na základě rozboru odborné literatury od českých i zahraničních autorů zabývajících se danou problematikou. Na základě teoretické části byla vypracována praktická část, která analyzuje postupy získávání a výběru zaměstnanců v České spořitelně a.s., kde byl proveden výzkumný rozhovor se zaměstnankyní společnosti pro získání podrobnějších informací. V praktické části se také nachází kvantitativní výzkum, který byl proveden na základě dotazníkového šetření. Kapitola, která se zabývá charakteristikou organizace, je zpracována na základě interních zdrojů České spořitelny, internetových stránek a výročních zpráv.

Výzkumný rozhovor se zaměstnankyní České spořitelny probíhal v sídle společnosti. Konkrétně se jednalo o pracovníci, která pracuje pro tuto firmu v úseku lidských zdrojů na pozici recruiterky. Tento kvalitativní výzkum byl realizován metodou polostandardizovaného rozhovoru, který byl veden podle předem připravených otázek, které vyvolávaly otázky další. Na základě rozhovoru byl sestaven dotazník pro zaměstnance České spořitelny, jehož cílem bylo prozkoumat, nakolik se představy zaměstnanců liší od doby nábory až po určitou dobu fungování ve firmě. Představy zaměstnanců se týkají pracovní náplně, pracovního kolektivu, ocenění a uznání vykonávané práce, kvality komunikace uvnitř společnosti, ale i kvalitou školení, možností vzdělávat se, či využití schopností, znalostí a dovedností pracovníka u práce, kterou vykonává.

Dále v praktické části je zahrnut výzkum kvantitativní, který byl realizován metodou dotazníkového šetření. V dotazníku se nachází jak otevřené, tak uzavřené otázky, ale i otázky škálovací. První část dotazníku pro zaměstnance České spořitelny je zaměřená na jejich budoucí očekávání ze zaměstnání a následné porovnání, zda se jejich očekávání liší od reality. V druhé části jsou otázky zaměřené na získání základních údajů o respondentech.

3.1 Výzkumné předpoklady

Dříve než se zahájí dotazníkové šetření, je nutné stanovit si výzkumné předpoklady:

VP1: Předpokládá se, že náplň práce odpovídá očekávání, které zaměstnanci měli před nástupem do společnosti.

VP2: Dalším předpokladem je, že pracovníci nebudou spokojeni s kvalitou komunikace a předáváním informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům, protože problémy s komunikací trápí většinu velkých firem.

VP3: Péče firmy o rozvoj zaměstnanců bude naprosto odpovídat očekávání, které měli pracovníci před nástupem do zaměstnání.

VP4: Očekává se, že zaměstnanci zareagovali na pracovní nabídku především z důvodu, že se jedná o velkou společnost.

VP5: Možnost vzdělávat se bude odpovídat očekávání, které měli pracovníci před nástupem do firmy.

4 Charakteristika organizace

Touto kapitolou se snažím přiblížit, jak se Česká spořitelna prezentuje na svých internetových stránkách. Díky těmto stránkám se uchazeč může o společnosti dozvědět pár základních informací a vytvořit si tak na ni vlastní představu. Informace, které jsou na internetu všem dostupné udělají prvotní dojem na to, co budoucí zaměstnanci od firmy očekávají.

Společnost Česká spořitelna a.s. je díky téměř pěti milionům klientům největší bankou České republiky. Zaměřuje se na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. Má podstatnou roli ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. V roce 2015 tato banka oslavila 190 let existence a tím se na českém trhu řadí mezi banku s nejdelší tradicí. Klienti České spořitelny mají k dispozici nejširší rozsah bankovních služeb. V České republice se jedná o 621 poboček této banky a o 1 589 bankomatů (Výroční zpráva České spořitelny, 2016).

Česká spořitelna je dlouhodobě jedním ze základních pilířů českého bankovního systému. Od roku 2000 se ve zvyšování kvality mohou spolehnout na silné zázemí středoevropské finanční skupiny Erste Bank. Cílem České spořitelny je nabídnout klientům přesně takové služby, jaké potřebují. Jejich postavení jim dovoluje udávat trend v zavádění dalších moderních bankovních služeb a v technologických inovacích. (Výroční zpráva České spořitelny, 2016)

Tato banka vznikla v roce 1825, aby pomáhala lidem stát na vlastních nohou. K tomuto se Česká spořitelna hrdě hlásí dodnes. Vyznává, že vzdělávání je cesta ke konkurenceschopnosti. Proto každý rok podporuje vzdělávání svých zaměstnanců přibližně 10 miliony Kč. Od roku 2012 díky Nadaci Depositum Bonum usilují o zkvalitnění vyučování přírodovědných a technických oborů. Díky Nadaci České spořitelny pomáhají těm, od kterých se společnost odvrací. Od roku 2002 na pomoc potřebným poskytla více než 240 milionů Kč. Snaží se přizpůsobovat především služby, ale i přístup lidem s různým druhem handicapu, proto v roce 2015 spustili portál Banka bez bariér. Tímto dokazují, že se opravdu snaží být bankou pro každého. V roce 2015 také získali Cenu Zlaté koruny za společenskou odpovědnost. Svými produkty dokonce pomáhají v udržitelném rozvoji životního prostředí a za to se stali historicky prvními držiteli ceny GEEN Zelená banka (Česká spořitelna, 2017).

Vize České spořitelny

Díky skvělým výkonům zaměstnanců poskytuje Česká spořitelna spolehlivé poradenství, podporu a služby všem svým klientům. Česká spořitelna je pro spoustu klientů jako banka první volby (Česká spořitelna, 2017).

Mise České spořitelny

Česká spořitelna je poskytovatelem finančních služeb a umožňuje naplňovat jedinečná přání a potřeby všech svých klientů.

Jejich misí je být bankou první volby pro všechny cílové skupiny – klienty, zaměstnance i akcionáře. Aby Česká spořitelna dosáhla tohoto cíle, musí se nejdříve stát bankou první volby pro své zaměstnance. Její úspěch závisí především na přístu-

pu, loajalítě, spokojenosti a na přesvědčení zaměstnanců (Česká spořitelna, 2017).

Strategie České spořitelny

„Podpora sociálního podnikání je jednou z oblastí, na kterou se aktivně zaměřujeme a která propojuje obchodní strategii a strategii společenské odpovědnosti (CSR) České spořitelny“ (Česká spořitelna, 2017).

Na základě průzkumu České spořitelny, který mapuje potřeby sociálních podnikatelů, vyplynulo, že tyto organizace jsou plně závislé na státních dotacích či sponzorských darech. Proto Česká spořitelna a.s. spustila pilotní projekt s názvem Social Enterprise Finance neboli financování sociálních projektů, který poskytuje úvěry sociálním podnikatelům v ČR. Tuto oblast dále podporuje prostřednictvím odborných vzdělávacích seminářů s názvem Akademie České spořitelny (Česká spořitelna, 2017).

Hodnoty

„Kdo chce, hledá způsoby, kdo nechce, hledá důvody“ (Česká spořitelna, 2017).

Spolehlivost – Česká spořitelna je zodpovědná; jejich vnitřní i vnější klienti a obchodní partneři se na ně mohou vždy plně spolehnout. Tato banka je ambiciózní, jejím standardem je být nejlepší ve všem, co dělá. Je iniciativní, protože vyvolává, podporuje a realizuje smysluplné změny (Česká spořitelna, 2017).

Vnímavost – Česká spořitelna je proaktivní. Umí aktivně naslouchat a vyhledávat optimální řešení. Je také ohleduplná ke svým klientům a kolegům, váží si jejich práce a času. Respektuje jedinečnost každého klienta i kolegy, je tedy i vnímavá (Česká spořitelna, 2017).

Vstřícnost a srozumitelnost – V České spořitelně jsou otevření ke svým klientům, poskytují jim konstruktivní zpětnou vazbu, kterou vyžadují i od nich. V této bance je tým profesionálů, který je ochotný zdravě riskovat a přijímat osobní odpovědnost. Dělají věci jednoduše, přehledně a prakticky, nechávají se vést zdravým rozumem a díky tomu jsou produktivní (Česká spořitelna, 2017).

5 Výzkumný rozhovor

Rozhovor byl veden se zaměstnankyní České spořitelny. Ve společnosti působí v oblasti lidských zdrojů a pracuje pro ni 2,5 roku na pozici recruiterky. Celá tato kapitola je zpracována na základě polostandardizovaného rozhovoru, jehož cílem bylo zjistit, jakým způsobem Česká spořitelna získává a vybírá své zaměstnance a jaké metody k tomu využívá.

Inzerce – Česká spořitelna nejčastěji inzeruje volná pracovní místa na internetových stránkách www.csas.jobs.cz (na tyto stránky se lze dostat i přes www.velkemoznosti.cz) Tyto internetové kariérní stránky jsou nově – moderně udělané a jsou považovány za nejvýznamnější a zároveň největší zdroj pro získávání zaměstnanců. Z těchto internetových stránek společnost rekrutuje jednu třetinu uchazečů o zaměstnání. Inzerují i na dalších serverech jako například: jobscity.cz, profesia.cz, ale i profesia.sk, monster.cz nebo jobsinprague.cz – všechny tyto internetové stránky se považují za okrajové. Česká spořitelna dále zveřejňuje pracovní nabídky i přes Facebook či LinkedIn.

Při psaní inzerátů se dodržuje daná struktura předpřipravené šablony, ale inzerát se vždy musí přizpůsobit obsazované pozici. Dodržují jednotný styl všech inzerátů. Recruiterka příliš nevyužívá popisy pracovních míst, protože bývají velice obecně napsané. Pracovní popisy se primárně dělají proto, aby bylo nadefinované, co je pro danou pozici potřeba.

Co se týče získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů, v České spořitelně využívají oba dva způsoby. Na získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů využívají intranet společnosti, kde se zveřejňují inzeráty na volné pozice právě pro zaměstnance firmy. Tento způsob získávání však v této bance není tolik využíváný. 94 % inzerce se týká získávání zaměstnanců ze zdrojů vnějších. Mají přes 300 otevřených pozic, na které hledají vhodné pracovníky.

Proces třídění uchazečů – V České spořitelně probíhá proces třídění uchazečů o zaměstnání velice individuálně. Vždy záleží na dohodě manažera s recruiterem/personalistou. Ke třídění uchazečů se využívá portál jobs.cz, kde se nachází nové rozhraní – teamio. Teamio je udělané přehledně a obsahuje spoustu užitečných

nástrojů, které usnadňují a zpřehledňují nábor nových zaměstnanců do firmy. Například umožňuje zamítnutým kandidátům zaslat odpověď se jmenným oslovením. V Teamiu se dá nadefinovat osobní zpráva, která se automaticky odešle kandidátovi, kterého recruiter/personalista zamítne. Tento nástroj velice šetří čas všem lidem, kteří se zabývají nábořem. Další velice výhodnou věcí je, že personalista má možnost zobrazit si historii uchazeče. Ta mu nabízí podívat se, na jakou pozici se daný kandidát dříve hlásil a jak dopadl. Zároveň se zobrazují i přidané poznámky k uchazeči. Výhodou je, že se nemusí pátrat po starých papírových záznamech. Recruiterka v České spořitelně si ale nejvíce cení možnosti zapojit manažery, protože se velmi často podílejí na výběru nového zaměstnance. V Teamiu to funguje tak, že umožňuje manažerovi vložit zpětnou vazbu pro personalistu. Tímto spolu sdílejí své poznámky k různým uchazečům. Manažer hodnotí palcem nahoru ty kandidáty, kteří mu přijdou vhodní na obsazovanou pozici, a palcem dolů ty, které zamítl. Recruiterka společnosti nejčastěji rozděluje kandidáty na – naprosto vhodné, naprosto nevhodné a na ostatní náhradníky (opět záleží na dohodě s daným manažerem). Samozřejmě ne všichni manažeři se chtějí podílet na získávání a výběru nových zaměstnanců do firmy. Někdy celý tento proces zbývá pouze na personalistovi.

Dokumenty – Od uchazečů o zaměstnání Česká spořitelna vyžaduje životopis a vyplnění přihlašovacího formuláře. Motivační dopis se od kandidátů nevyžaduje. Pokud ho ale chtějí přiložit a napsat něco o sobě, tak mohou. Přihlašovacím formulářem je požadován, aby se daný člověk, který se uchází o práci, dostal do databáze jobs.cz /Teamia. Ve formuláři se nacházejí různé body, které si každá společnost může nadefinovat dle svých požadavků. V České spořitelně se ve formuláři nacházejí především základní informace o uchazeči – jméno, příjmení, e-mail, telefonní číslo. Dále jsou to otázky, které se zaměřují na to, kdy může daný člověk nastoupit do zaměstnání nebo předdefinovaná pásma na očekávanou mzdu. Z vyplněného přihlašovacího formuláře pak vznikne přehledná karta, do které může personalista nahlédnout. Po rozkliknutí formuláře jde poznat, zda se daný uchazeč přihlásil na více pracovních pozic.

Metody získávání zaměstnanců – Recruiterka považuje za nejefektivnější metodu získávání zaměstnanců nabídku práce na internetu. Využívají vložení volných pracovních nabídek přímo na své internetové stránky společnosti. Touto metodou

získávají nejvíce uchazečů. Recruiterka si myslí, že se inzerce vyplatí zaměstnavatelům, kteří mají dobré jméno. Rozhodně inzeráty nebere jako zastaralý způsob získávání zaměstnanců. Pokud se jí nějaký uchazeč hlásí na pozici, na kterou se nehodí a recruiterka vidí, že se jí daný uchazeč hodí na jinou pozici ve firmě, zavolá uchazeči s tím, že pokud má zájem, může ho predisponovat na jinou pozici. Dále tato společnost zaměstnance získává přes sociální sítě. Společnost více využívá LinkedIn než Facebook. Přesto recruiterka tvrdí, že inzeráty na LinkedIn dávají smysl pouze pro některé pracovní pozice. Nejčastěji je využíván pro získávání kvalifikovanějších pozic a pro získávání lidí, kteří se zabývají financemi. Velmi využívanou metodou je i získávání zaměstnanců na doporučení.

Metody výběru zaměstnanců – pohovor je v České spořitelně nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců. Tím nejčastějším je pohovor 1+1, kdy je rozhovor veden manažerem, nebo personalistou. Kdo daný rozhovor povede, záleží na předchozí domluvě. V České spořitelně je ve velké míře využíván modifikovaný pohovor. Lze ho nazvat pohovorem s modelovými situacemi. Dá se říci, že modelové situace jsou převzaté z assessment centra. Samotné assessment centrum ale společnost nerealizuje. Při pohovorech s modelovými situacemi se používá například situace, kdy si má kandidát představit, že se nachází v nadřazené pozici a má promluvit se svým podřízeným na nějaké kontroverzní téma. Recruiterka tvrdí, že je vždy krásně poznat reakce uchazeče, jak tu situaci uchopí. Jsou i případy, kdy je na pohovoru přítomen manažer i personalista.

Recruiterka při získávání kandidátů nejčastěji využívá polostrukturovaný pohovor. Má předem přichystané otázky, které položí každému uchazeči bez ohledu na to, o jakou pracovní pozici se uchází. V průběhu rozhovoru reaguje na dané odpovědi a přizpůsobuje a doptává se na další otázky, které ji zajímají. Tímto způsobem jde lépe poznat osobní charakteristiky kandidáta a také lze dobře rozpoznat, jak kandidát reaguje na předem nepřipravené otázky. Rozhodnutí, zda bude o přijetí kandidáta rozhodnuto po prvním kole přijímacího řízení, či proběhne vícekolové přijímací řízení, záleží vždy na typu obsazované pozice a na předchozí domluvě mezi manažerem a personalistou/recruiterem.

Recruiterka provádí nábor již od roku 2004 a říká, že při pohovoru je velice důležité zjistit, zda by byla možná vidina společné spolupráce mezi společností a daným

uchazečem. Nejdůležitější je dozvědět se, jakou mzdu by si kandidát představoval, kdy může do nového zaměstnání nastoupit, jaké má předchozí zkušenosti, co již zná a umí a jaké vyhlídky má do budoucnosti. Velice se jí osvědčilo nechat uchazeče nejdříve vyprávět a poté se dále doptávat. Vždy si pečlivě zapisuje všechny poznámky.

K testování uchazečů využívá Česká spořitelna testy Garuda. Nevyužívají je k testování všech uchazečů, ale pouze na konkrétní pozice. Test je zaměřen na zjištění chování v každodenním pracovním životě. Zmapuje osobní, nebo manažerský potenciál vzhledem k požadované pozici. Testy Garuda jsou založeny na modelu Hlava – Srdce – Nohy. Hlava o kandidátovi prozradí, jak přistupují k řešení úkolů a jak strukturují svou práci. Srdce zjistí, jak kandidát spolupracuje a vychází s druhými. Nohy říkají, jak plní kandidát zadané úkoly a jak dosahuje výsledků. Důležité je při vyplňování dotazníku nespíchat a odpovídat spontánně.

Po získání nového pracovníka probíhá v České spořitelně adaptační proces. Je to proces, při kterém se nový zaměstnanec přizpůsobuje novým pracovním podmínkám, novému prostředí a začleňuje se do kolektivu. Většinou je novému pracovníkovi přidělen mentor. Zda nový pracovník bude mít k dispozici mentora, nebo mu bude v adaptačním procesu pomáhat například jeho kolega či nadřízený vždy záleží na typu pracovní pozice.

6 Výsledky dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo prozkoumat, nakolik se představy zaměstnanců České spořitelny liší od doby nábory až po určitou dobu fungování ve firmě. Na základě výsledků pak mohou být dána doporučení pro firmu. V této kapitole se zaměřuji na získané výsledky z dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v České spořitelně a.s. v sídle společnosti. Dotazník byl vytvořen na internetových stránkách survio.com a rozposlán zaměstnancům HR oddělení a oddělení CSR (společenská odpovědnost firem). Sběr dat probíhal přibližně tři týdny a dotazník celkem vyplnilo 32 respondentů. Dotazník byl zcela anonymní a jeho vyplnění zabralo přibližně 5 minut.

Dotazník obsahuje celkem 17 otázek, z čehož poslední 3 otázky jsou zaměřené na získání základních informací o respondentovi. Otázky jsou převážně škálovací, ale také se v dotazníku nacházejí otázky uzavřené a ve dvou případech jsou použity otázky otevřené. Z toho jsou dvě otázky větvené a u jedné byla možnost zvolit více odpovědí. Přesné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1.

6.1 Informace o respondentech a jejich vztahu k České spořitelně

V úvodu dotazníku jsem zjišťovala, jak dlouho jsou zaměstnanci ve firmě zaměstnání. Nejvíce, tedy 40 % respondentů je v České spořitelně zaměstnáno mezi jedním až dvěma roky. 16 % respondentů je ještě ve zkušební době a jsou tedy ve firmě zaměstnáni do 3 měsíců. V rozmezí 4–11 měsíců je ve společnosti zaměstnáno 22 % respondentů. 13 % respondentů uvedlo, že pro Českou spořitelnu pracují 3–5 let, 6 % respondentů je ve společnosti v rozmezí 5–8 let a pouze 3 % jsou ve firmě zaměstnáni více než 8 let.

Formy pracovního poměru: 79 % respondentů uvedlo, že jsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek a 21 % je ve firmě zaměstnáno na poloviční pracovní úvazek.

Respondentům dále byla položena otázka, na jaké pracovní pozici daný zaměstnanec ve firmě pracuje. Nejvíce respondentů bylo z oddělení lidských zdrojů. Nejčastěji na dotazník reagovali personalisté, náboráři, HR specialisté, asistenti náboru či personální konzultanti. Z oddělení CSR bylo vyplněných dotazníků o poznání méně. Nejčastěji odpovídali koordinátoři projektů, specialisté na komunikaci, asistenti projektových manažerů, nebo lidé, kteří se starají o obraz banky, který vidí kandidáti i zaměstnanci.

Pracovní postavení: 81 % respondentů nemá přímé podřízené. Pouze 19 % respondentů má přímé podřízené.

6.2 Pracovní nabídka

Účelem bylo dále zjistit, na jakém základě se respondenti rozhodli, že zareagují na pracovní nabídku. U této otázky bylo možné zvolit více než jednu odpověď. Nejvíce respondentů, tedy 54 % oslovilo, že se jedná o velkou společnost. 50 % re-

spondentů se rozhodlo na základě toho, že očekávali zajímavou práci. 34 % respondentům vyhovovala lokalita. Pověst společnosti byla u respondentů v zastoupení 31 %. I potřeba najít nové zaměstnání se u respondentů objevila ve 28 %. U 15 % respondentů rozhodli nabízené benefity společnosti a to, že společnost nabízela flexibilní pracovní dobu. Nejméně, tedy 12 % respondentů očekávalo klidnou práci.

Zaměřila jsem se i na to, zda respondentům přišly informace uvedené v pracovním inzerátu dostatečné a srozumitelné. 62 % respondentů zvolilo odpověď spíše ano a 25 % respondentů ano. Pouze 13 % respondentů odpovědělo, že informace uvedené v inzerátu byly spíše nedostatečné a nesrozumitelné. Pro větší přehlednost je přiložen graf 1.

Graf 1: Reakce na pracovní nabídku



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku navazuje větvená otázka, na kterou měl respondent odpovídat pouze v tom případě, pokud u předchozí otázky zvolil odpověď ne, či spíše ne. Tedy, že informace uvedené v dotazníku pro daného respondenta byly v nějakém ohledu nedostatečné. Tato sedmá otázka se zaměřovala na to, co konkrétního respondentům v pracovním inzerátu chybělo. Jen 13 % respondentů v inzerátu postrádalo nějaké informace. Pouze v jednom případě respondent uvedl, že mu chy-

běly informace o mzdovém ohodnocení. Ve zbývajících případech se konkrétně jednalo o chybějící bližší specifikaci pracovní pozice a konkrétní práce na dané pozici.

Další otázka se ptala, zda respondenti měli dostatek informací ohledně pracovní náplně už z pracovní nabídky. 82 % respondentům pracovní nabídka poskytla hrubou představu. 12 % respondentů uvedlo, že pracovní nabídka jim poskytla naprosto jasnou představu o náplni práce. Zbýlých 6 % nemělo žádnou představu.

V dotazníku se nacházela i otázka, která se zaměřovala na pravdivost informací v nabídce práce České spořitelny. 53 % respondentů uvedlo, že informace v inzerátu jsou částečně pravdivé a 47 % respondentů, že jsou naprosto pravdivé.

Také jsem se dotazovala, zda si ujasnili během výběrového pohovoru náplň práce. 82 %, což je naprostá většina respondentů uvedla, že si náplň práce při pohovoru ujasnili. Někteří respondenti (12 %) měli jasnou představu o pracovní náplni již z pracovní nabídky. Pouze 6 % respondentů si náplň práce neujasnili.

6.3 Spokojenost zaměstnanců

Tato otázka je škálovací a skrývá se v ní jedenáct otázek. Respondenti měli za úkol odpovídat na různé výroky typu: „Jak jste spokojen s náplní vaší práce, s pracovním kolektivem, či například s pracovní dobou.“ U každého bylo na výběr vždy ze čtyř možných odpovědí: velmi spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, zcela nespokojen/a. Pro lepší představu jsem vložila získaná data z dotazníkového šetření do tabulky níže:

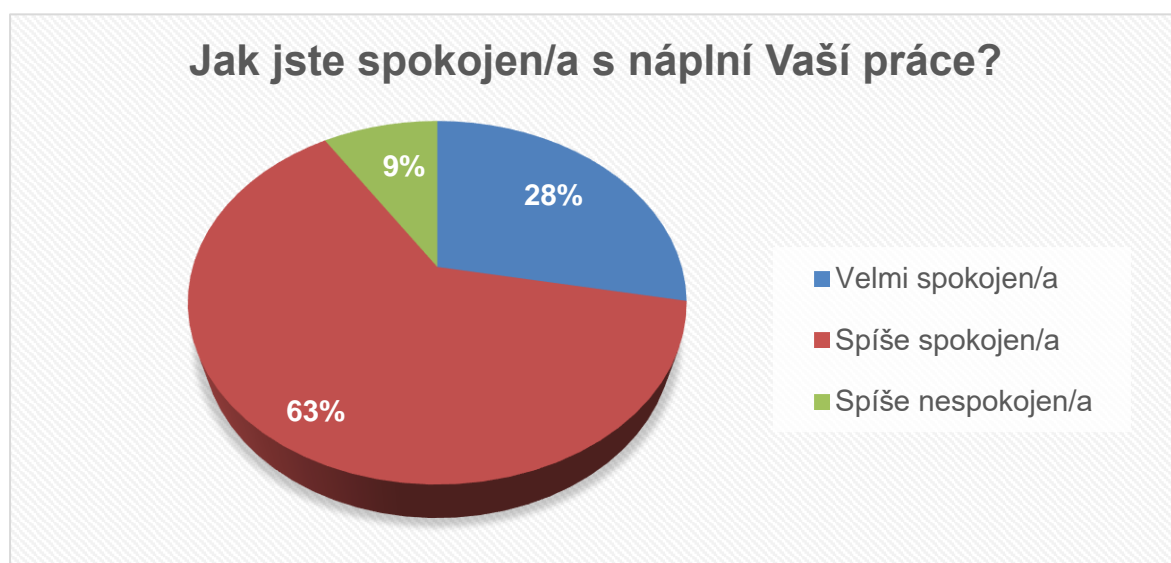
Tabulka 1: Spokojenost zaměstnanců

<i>Jak jste spokojen/a:</i>	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Zcela nespokojen/a
S náplní Vaší práce	28 %	63 %	9 %	0 %
S pracovním kolektivem	38 %	56 %	0 %	6 %
S pracovní dobou	31 %	56 %	13 %	0 %
S adaptací na pracovní místo	18 %	44 %	38 %	0 %

S kvalitou komunikace a předáváním informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům společnosti	0 %	44 %	44 %	12 %
S četností zpětné vazby na Váš pracovní výkon	13 %	50 %	28 %	9 %
S oceněním a uznáním Vaší práce	9 %	53 %	35 %	3 %
S možností vzdělávat se	9 %	44 %	41 %	6 %
S kvalitou školení a jejich významem pro Vaši práci	3 %	38 %	46 %	13 %
S péčí firmy o rozvoj zaměstnanců	19 %	41 %	37 %	3 %
S využitím Vašich schopností, dovedností a znalostí u práce, kterou vykonáváte	22 %	47 %	25 %	6 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Spokojenost zaměstnanců s náplní práce



Zdroj: vlastní zpracování

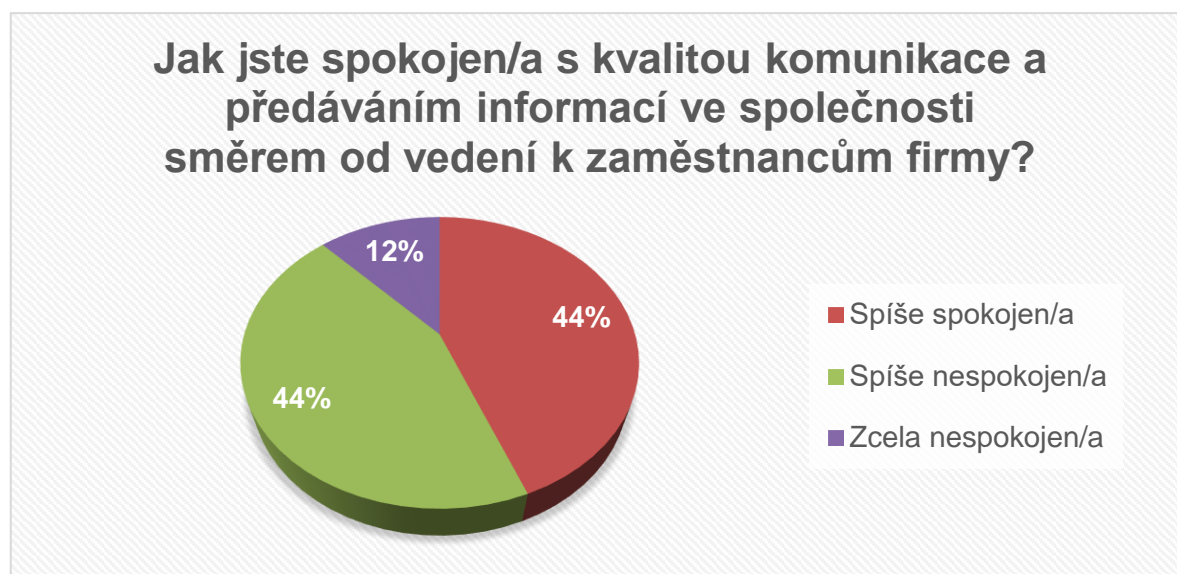
Z grafu 2 je patrné, že 28 % zaměstnanců je velmi spokojeno s náplní práce, 63 % je spíše spokojeno a 9 % respondentů je spíše nespokojeno. Toto může být pro firmu velmi pozitivním faktorem, protože zaměstnanci firmy jsou v 91 % spokojeni s prací, kterou vykonávají.

Velice podobné je to i s pracovním kolektivem. Odpovědi na tuto otázku jsou povzbuzující, 94 % respondentů je spokojeno se svým pracovním kolektivem. Pouhých 6 % zaměstnanců je nespokojeno. Tyto výsledky poukazují na dobré pracovní vztahy na pracovišti.

S pracovní dobou je spokojeno 87 % zaměstnanců firmy a 13 % respondentů je spíše nespokojeno. Zákoník práce 262/2006 Sb. vymezuje délku pracovní doby a doby odpočinku v § 78 a násl.

S adaptací na nové pracovní místo je spokojeno 62 % respondentů. 38 % je spíše nespokojeno. Pracovní spokojenost je důležitá jak z pohledu samotného jedince, tak z hlediska organizace. Při adaptaci je nově získaný zaměstnanec vystaven mnoha stresovým situacím. Je dobře, když firma zvládne nastavit takové podmínky pro nového zaměstnance, které omezí stresové situace na minimum.

Graf 3: Spokojenost zaměstnanců s kvalitou komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s kvalitou komunikace a předáváním informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům společnosti už se ukazuje jako větší problém.

44 % zaměstnanců je s komunikací spíše spokojeno a celých 56 % respondentů je nespokojeno. Správná komunikace ve firmě zvyšuje i motivovanost zaměstnanců k výkonu práce. Komunikace slouží k tomu, aby pracovníci ve společnosti věděli, co mají dělat a proč. Pomocí správně interní komunikace lze zlepšovat pracovníkův vztah k firmě a ztotožnění se s jejími hodnotami.

Četnost zpětné vazby je především důležitá pro vedoucí pracovníky, kteří zpětnou vazbu poskytují. 63 % respondentů je s četností poskytování zpětné vazby spokojeno a 37 % je nespokojeno. Podobná situace nastává i u ocenění a uznání práce zaměstnanců, 62 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni a 38 % je nespokojených. Nejběžnější formou motivace je finanční odměna za odvedenou práci. Spousta zaměstnavatelů však zapomíná na další důležité kategorie potřeb, které jsou pro motivaci také důležité. Jedná se například právě o pocit být respektován a uznáván.

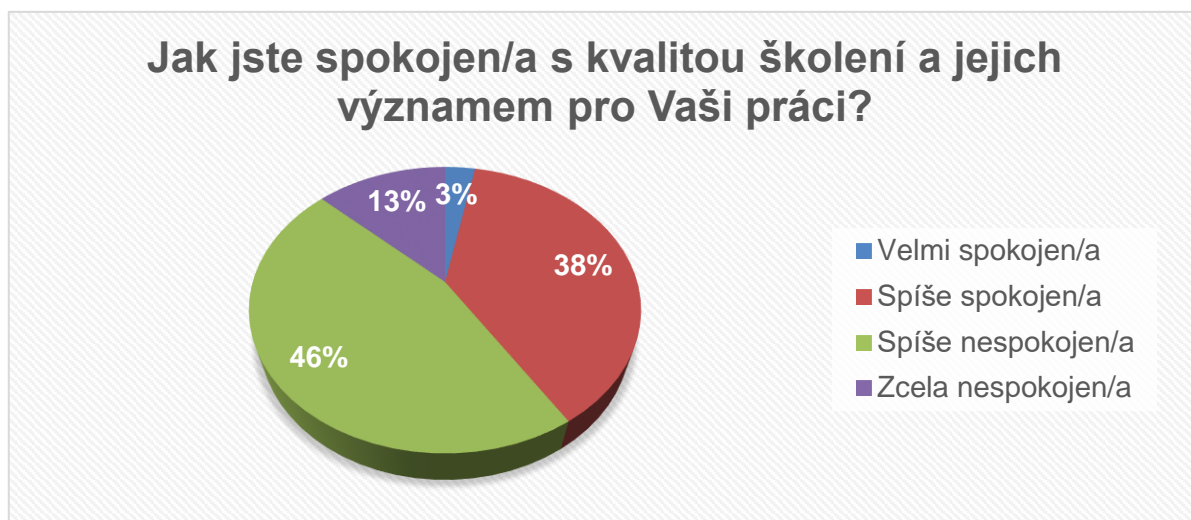
Graf 4: Spokojenost zaměstnanců s možností vzdělávat se



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4 vyplývá, že něco málo přes polovinu, 53 % pracovníků je spokojeno s možností vzdělávat se, 47 % je nespokojených. Možnost vzdělávání se v dnešní době nabízí svým zaměstnancům spousta zaměstnavatelů. Vzdělávání může probíhat na pracovišti, ale i mimo pracoviště. Možnost vzdělávání se na pracovišti je nejčastěji využívána pro manažery. Pro externí vzdělávání je nejčastěji najatá specializovaná vzdělávací agentura, nebo lektor.

Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s kvalitou školení



Zdroj: vlastní zpracování

K otázce, která se týká spokojenosti se školením, jeho kvalitou a významem pro práci je 41 % zaměstnanců spokojených. Je tedy možné předpokládat, že ani polovina pracovníků si ze školení neodnese důležité poznatky. Společnost poté postrádá jejich příspěvek ke zkvalitnění pracovní činnosti. 59 % respondentů s kvalitou a významem školení pro jejich práci spokojeni nejsou. Zaměstnavatel vždy musí zvážit efektivitu a návratnost prostředků vložených do školení.

Závěrem jsem zjišťovala, jak jsou pracovníci spokojeni s využitím svých schopností, znalostí a dovedností u práce, kterou vykonávají. Tato otázka přinesla pozitivní uspokojivou situaci pro firmu, protože celých 69 % zaměstnanců je spokojeno s využitím jejich potenciálu 25 % respondentů je spíše nespokojeno a pouhých 6 % je nespokojeno. Ne vždy zaměstnavatelé znají všechny dovednosti svých zaměstnanců.

6.4 Minulá očekávání zaměstnanců vs. realita

Tabulka je velice podobně rozložena jako v předchozím případě. V této části dotazníku zjišťuji, zda odpovídá nynější realita očekávání respondentů. Respondenti měli opět vypsané výroky, u kterých museli zvolit jednu z nabízených odpovědí: naprosto odpovídá, spíše odpovídá, spíše neodpovídá a naprosto neodpovídá. Úkolem je tedy zjistit, zda níže vyjmenované věci odpovídají očekávání zaměstnanců. Pro přehlednost opět přikládám tabulku, do které jsou vložena získaná data z dotazníkového šetření:

Tabulka 2: Nynější realita vs. očekávání zaměstnanců

<i>Odpovídají níže vyjmenované věci (neboli nynější realita) Vašemu očekávání?</i>	Naprosto odpovídá	Spíše odpovídá	Spíše neodpovídá	Naprosto neodpovídá
Atmosféra v pracovním kolektivu	44 %	37 %	13 %	6 %
Pracovní doba	41 %	47 %	12 %	0 %
Adaptace na pracovní místo	22 %	34 %	41 %	3 %
Kvalita komunikace a předávání informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům společnosti	0 %	50 %	28 %	22 %
Četnost zpětné vazby na Váš pracovní výkon	3 %	69 %	22 %	6 %
Ocenění a uznání Vaší práce	13 %	53 %	28 %	6 %
Možnost vzdělávat se	6 %	44 %	41 %	9 %
Kvalita školení a jejich význam pro Vaši práci	9 %	28 %	47 %	16 %
Péče firmy o rozvoj zaměstnanců	19 %	44 %	34 %	3 %
Využití Vašich schopností, dovedností a znalostí u práce, kterou vykonáváte	13 %	56 %	25 %	6 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jako první výrok jsem uvedla, zda odpovídá atmosféra v pracovním kolektivu očekávání daného respondenta. Celých 81 % pracovníků zvolilo možnost, že atmosféra na pracovišti odpovídá jejich očekávání. 19 % respondentů uvedlo, že atmosféra v pracovním kolektivu neodpovídá jejich očekávání. Většina z nás doufá, že v novém zaměstnání nalezne spolupracovníky, se kterými si bude rozumět. Bohužel někdy nastane situace, kdy se nějaký ze zaměstnanců dostane do kolektivu, který ho mezi sebe z nějakého důvodu nepřijme. Nepřátelská atmosféra na pracovišti se vždy mění velice obtížným způsobem. Naštěstí v této společnosti z větší části panuje pozitivní a přátelská atmosféra.

Další věc, která odpovídá očekávání zaměstnanců je pracovní doba. V 88 % respondenti uvedli, že délka pracovní doby odpovídá jejich očekávání, zbylých 12 % pracovníků mělo o pracovní době jinou představu.

56 % respondentů odpovědělo, že adaptace na pracovní místo odpovídá jejich minulým očekáváním a u 44 % zaměstnanců tomu tak není. Zde se v očekávání nachází jen nepatrný rozdíl. Pracovní adaptace je velmi důležitý proces, ve kterém se zaměstnanec seznamuje se spoustou nových věcí na pracovišti. Adaptace má stejně velký význam jako získávání a výběr zaměstnanců. Protože pokud selže adaptace, může pracovník opustit v krátké době organizaci.

Graf 6: Minulá očekávání zaměstnanců vs. realita – Kvalita komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce se řešila kvalita komunikace a předávání informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům. 28 % respondentů uvedlo, že kvalita komunikace uvnitř společnosti jejich očekávání spíše neodpovídá a 16 % uvedlo, že jejich očekávání naprosto neodpovídá. Dohromady je to tedy 44 % pracovníků. Druhá polovina respondentů se přiklonila k tomu, že jejich očekávání spíše odpovídá nynější kvalitě komunikace ve firmě. I když výsledek vyšel 50:50, je možné tento výsledek považovat za spíše negativní, jelikož z předchozí tabulky je zřejmé, že pracovníci jsou s kvalitou komunikace uvnitř firmy spíše nespokojeni.

Očekávání ohledně četnosti zpětné vazby odpovídá u 72 % pracovníků. U 28 % respondentů očekávání nebylo naplněno. Jak jsem již výše zmiňovala, zpětná

vazba na pracovní výkon je důležitá pro vedoucí pracovníky, kteří zpětnou vazbu poskytují. Přínosem samozřejmě je i pro zaměstnance, který zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon přijímá. Zdá se, že v této firmě je zpětná vazba dodržována a pracovníci jsou uspokojivě informováni o svých pracovních výsledcích.

66 % respondentů odpovědělo, že ocenění a uznání práce odpovídá jejich očekávání, 34 % respondentů uvedlo, že ocenění a uznání jejich práce neodpovídá minulým očekáváním. Každý zaměstnanec vyžaduje pochvalu, uznání a ocenění za odvedenou práci. Myslím si, že i spoustě pracovníkům se málokdy dostane. Toto však není případ této společnosti. Pokud se dostane zaměstnanci pochvala za dobře odvedenou práci, přispívá tím zaměstnavatel i k pozitivní motivaci zaměstnance.

Graf 7: Minulá očekávání zaměstnanců vs. realita – Možnost vzdělávat se



Zdroj: vlastní zpracování

U možnosti vzdělávat se jsou respondenti opět rozloženi v poměru 50:50. V dnešní době zaměstnanci požadují různé benefity. Právě jedním z takzvaných benefitů je i možnost vzdělávat se.

Graf 8: Minulá očekávání zaměstnanců vs. realita – Kvalita školení



Zdroj: vlastní zpracování

Očekávání zaměstnanců nebyla naplněna v oblasti kvality školení a významu pro jejich práci. Pouhých 37 % pracovníků uvedlo, že jejich očekávání ohledně školení v zaměstnání odpovídá skutečnosti. Poměrně velká část, 63 % respondentů tvrdí, že jejich očekávání neodpovídá realitě. Právě školení je z dlouhodobějšího hlediska nejdůležitějším nástrojem zvyšování výkonu. Největší problém nastává u efektivnosti školení. Špatně připravená školení mohou pracovníky demotivovat, dokonce mohou u pracovníka vytvořit až cynický vztah k práci (mzdovapraxe.cz, Urban, 2007).

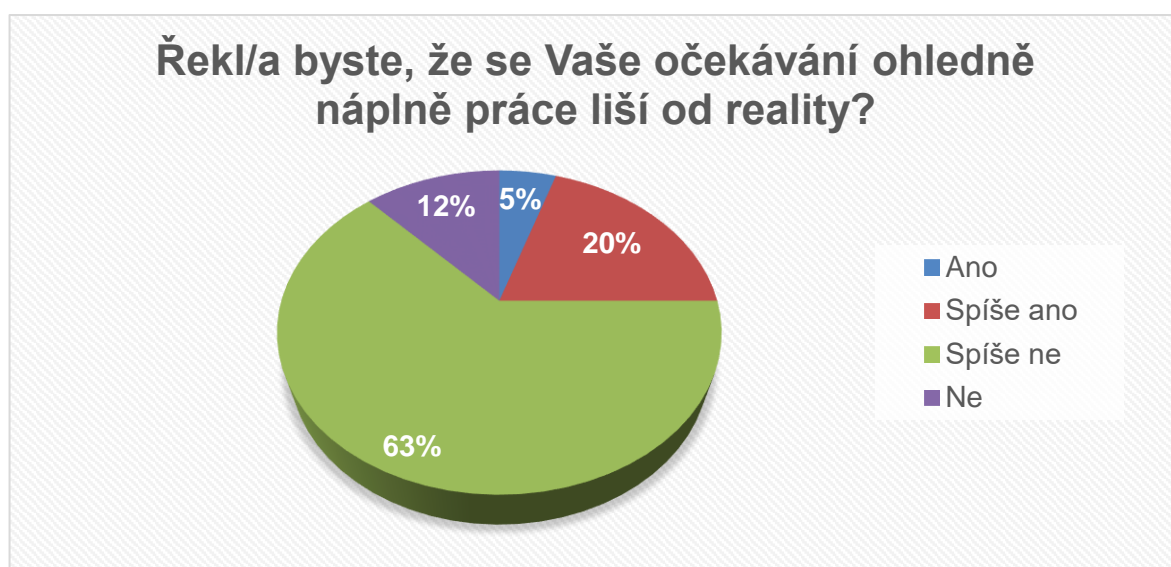
Dále tabulka obsahuje otázku, zda odpovídá péče firmy o rozvoj zaměstnanců. U 63 % respondentů bylo očekávání ohledně péče firmy o rozvoj svých pracovníků naplněno a u 37 % pracovníků očekávání nebylo naplněno. S rozvojem zaměstnanců úzce souvisí jejich vzdělávání.

Velice podobné rozložení odpovědí se nachází i v poslední otázce zaměřené na využití schopností, dovedností a znalostí zaměstnance u práce, kterou vykonává. V 69 % respondenti uvedli, že využití jejich znalostí, schopností a dovedností odpovídá jejich očekáváním a 31 % respondentů mělo jiná očekávání.

6.5 Očekávání z hlediska pracovní náplně

Dále v dotazníku zjišťuji, zda se očekávání respondentů ohledně pracovní náplně liší od reality. 75 % respondentů odpovědělo, že se jejich očekávání neliší. 20 % respondentů zvolilo možnost spíše ano a 5 % ano. Tedy 25 % pracovníků uvedlo, že se jejich očekávání ohledně pracovní náplně liší od reality, což je patrné z grafu číslo 9.

Graf 9: Očekávání zaměstnanců z hlediska náplně práce



Zdroj: vlastní zpracování

Na předchozí otázku navazuje otázka větvená, která se ptá, zda pracovníkovi vadí, že se jeho představa liší od reality a pokud ano, tak proč. Na tuto otázku měl respondent odpovídat pouze v tom případě, pokud u předchozí otázky zvolil odpověď ano, či spíše ano. Na tuto otázku tedy odpovědělo 25 % respondentů. Z těchto 25 % respondentů 8 % zvolilo možnost, že jim vadí, že se jejich představa ohledně pracovní náplně se liší od reality a mají pocit, že jsou jejich pracovní schopnosti/dovednosti nedoceny, dalších 8 % respondentů uvedlo, že je práce nenaplnuje a 6 % respondentům vadí, že je jejich práce náročnější. Pouze 3 % nevadí, že se jejich představy ohledně pracovní náplně rozcházejí s realitou.

6.6 Základní údaje o respondentech

Na dotazník celkem odpovědělo 32 respondentů, z toho bylo 59 % žen (19 respondentů) a 41 % mužů (13 respondentů).

Věková struktura respondentů byla v následujícím rozložení: Věková skupina 20-29 let byla v největším zastoupení, celých 59 %, věkovou skupinu 30-37 let vyplnilo 25 % respondentů, 13 % respondentů pak skupinu 38-45 let a pouze jeden respondent, tedy 3 % se nacházejí ve věkové skupině 46-50 let.

Všichni respondenti, kteří se zúčastnili tohoto dotazníkového šetření, jsou vysokoškolsky vzdělaní.

7 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

VP1: První výzkumný předpoklad předvídal, že pracovní náplň bude odpovídat očekávání, které zaměstnanci měli před nástupem do společnosti. Tento výzkumný předpoklad byl zcela naplněn. Výsledek vyplývá z dotazníkového šetření, především z otázky číslo třináct, která byla zaměřena právě na zjištění očekávání ohledně náplně práce. 75 % respondentů, uvedlo, že si myslí, že jejich očekávání ohledně pracovní náplně se od skutečnosti v zásadě nijak neliší. Již z inzerátu si uchazeč může udělat poměrně jasnou představu o pracovní náplni. Inzerát od České spořitelny vždy v bodech popisuje, co by uchazeč o volné pracovní místo měl na obsazované pozici dělat a jaké dovednosti k tomu potřebuje. I samotný název pracovní pozice může uchazeči mnohdy napovědět.

VP2: Výzkumný předpoklad se potvrdil i v druhém případě, kde jsem se domnívala, že pracovníci nebudou příliš spokojeni s kvalitou komunikace. Dokazují nám to výsledky z otázky číslo jedenáct, která je zaměřena na škálování. Jedním z dotazovaných výroků byla právě kvalita komunikace a předávání informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům. Výsledky poukazují na 12 % zcela nespokojených a 44 % spíše nespokojených pracovníků. Zbýlých 44 % respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni s kvalitou komunikace. Žádný z dotazovaných nezvolil možnost: naprosto spokojen.

VP3: Třetí výzkumný předpoklad se týká péče firmy o rozvoj zaměstnanců. Lze ho potvrdit jako v předcházejících případech, protože výzkum ukazuje, že u 63 % respondentů byla očekávání ohledně péče firmy o rozvoj svých pracovníků naplněna. U 37 % zaměstnanců však očekávání naplněna nebyla. Pokud se jedná o péči zaměstnanců, většině se vybaví jako první oblast benefitů a odměňování, které je

úzce spjato s motivací zaměstnanců. Jde ale například i o pracovní podmínky, stravování a spousta dalších věcí, které jsou upraveny v zákoníku práce 262/2006 Sb. (§ 224 - § 247).

VP4: U čtvrtého výzkumného předpokladu se očekávalo, že zaměstnanci zareagovali na pracovní nabídku z důvodu, že se jedná o velkou společnost. Na základě otázky z dotazníkového šetření, která se zaměřovala právě na to, na jakém základě se pracovníci rozhodují že zareagují na nabídku práce vyplynulo, že nejvíce respondentů (54 %) uvedlo možnost, že se jedná o velkou společnost. U této otázky bylo možné zvolit více odpovědí, a tak na druhém místě skončila možnost, že respondenti očekávali zajímavou práci (50 %), nebo že jim vyhovovala lokalita pracovního místa (34 %). I tento výzkumný předpoklad se potvrdil.

VP5: V posledním výzkumném předpokladu se jednalo o očekávání, která měli pracovníci před vstupem do firmy o možnosti vzdělávat se a zda tato očekávání odpovídají realitě. Tento výzkumný předpoklad se nepotvrdil ani nevyvrátil. Respondenti jsou rozloženi v poměru 50:50. 50 % pracovníků je spokojených s možnostmi vzdělávání, které jim poskytuje jejich společnost a 50 % spokojených není. Možnost vzdělávat se je jedním z nejčastějších benefitů, které firmy poskytují svým zaměstnancům. Prostřednictvím vzdělávání zaměstnanci firmy mohou rozvíjet své schopnosti, vědomosti, ale i postoje, které využijí jak v pracovním, tak osobním životě.

8 Návrhy a doporučení

V této kapitole se zaměřím na pár nedostatků, které byly odhaleny díky provedenému výzkumu. Celkově získávání a výběr zaměstnanců v České spořitelně hodnotím kladně. I přesto navrhu některá opatření na případná zlepšení. Návrhy na opatření jsou dávana na základě získaných informací z výzkumných šetření.

8.1 Inzerce

Z rozhovoru s recruiterkou společnosti je patrné, že Česká spořitelna zveřejňuje pracovní nabídky na velkém množství internetových portálů, které jsou k inzerci určené. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 13 % respondentům přišly informace uvedené v inzerátu spíše nedostatečné a nesrozumitelné. V inzerátu postrádají

mzdové ohodnocení a bližší specifikaci pracovní pozice a konkrétní práce na dané pozici. Co se týká uvedení mzdového ohodnocení do nabídky práce, s tímto názorem velmi nesouhlasím. Ve většině případů není zvykem uvádět mzdové ohodnocení do nabídky práce. V tomto ohledu si myslím, že vždy záleží na dohodě mezi oběma stranami. Zaměstnavatel a uchazeč o zaměstnání si musí vzájemně vyjasnit a stanovit finální částku. Bližší specifikace pracovní pozice dle mého názoru přímo v inzerátu být nemusí. Česká spořitelna ve všech svých inzerátech má uvedenou náplň práce vždy v základních bodech. Společnost má moderně udělané kariérní stránky velkemoznosti.cz na kterých se nachází i moc hezky zpracované kariérní video, které dle mého názoru působí pozitivně na nábor nových zaměstnanců. Mínusem na těchto stránkách je jejich přehlednost. Je tam velké množství informací a člověk se k hledaným informacím musí proklikat. Tyto výsledky jsou ale opravdu zanedbatelné a firma se tím nemusí příliš zabývat.

8.2 Komunikace

Kvalita komunikace v dotazníkovém šetření sklídila negativní ohlasy. S kvalitou komunikace a předáváním informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům vyjádřilo svou nespokojenost 56 % respondentů. V návaznosti na spokojenost poté byla položena otázka, zda kvalita komunikace a předávání informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům odpovídá minulým očekáváním. U 50 % zaměstnanců neodpovídá jejich minulé očekávání s tím, jak je tomu nyní. Druhá polovina respondentů se přiklonila ke skutečnosti, že jejich očekávání spojená s komunikací ve firmě spíše odpovídají. Jak jsem již výše zmiňovala, ve druhém případě, kde odpovědi zaměstnanců byly v poměru 50:50 lze výsledek považovat za spíše negativního charakteru, protože žádný z respondentů neuvedl, že by jeho očekávání naprosto odpovídala skutečnosti a také proto, že s kvalitou komunikace uvnitř společnosti jsou pracovníci spíše nespokojeni. Problém komunikace nastává ve většině velkých firem. Pouhé HR oddělení v České spořitelně je opravdu rozsáhlé a má velký počet zaměstnanců. Každý si dělá svou práci a může nastat situace, že se k pracovníkovi nedostanou důležité informace například o dodržení konkrétního termínu. Poté se počítá s tím, že daný jedinec tuto informaci obdržel a na splnění úkolu usilovně pracuje. Jenže k tomuto jedinci se tyto informace dostanou až po vypršení daného termínu. Problém nastává v tom ohledu, že se v organizaci nachází na jednom oddělení velké

množství zaměstnanců. Čím více pracovníků, tím se nároky na komunikaci zvyšují. Špatnou komunikací uvnitř společnosti se zvyšuje i chybovost a snižuje se odpovědnost za výsledky práce.

Podle mého názoru nemusí být problémem jen sdělování a získávání informací skrze komunikaci směrem od vedení k zaměstnancům firmy, ale i naopak. Na straně druhé mohou stát i vedoucí zaměstnanci, kteří nemají přílišnou ochotu naslouchat svým zaměstnancům a neuvědomují si jejich komunikační potřeby. Mají spoustu svých pracovních povinností a nezvládají předávat informace. Mnohdy pomohou workshopy pro podporu týmové spolupráce. Tyto workshopy bývají psychologicky zaměřené a zaměstnanci mohou zjistit, že se u problému komunikace jedná jen o jejich rozdílné povahy. Pro vedoucí Manažery bych doporučovala „být lidský“, nezaměřovat se pouze jen na odborné znalosti a nejednat s lidmi jako s věcmi. Díky těmto opatřením si lidé uvědomí své přednosti, ale i přednosti svých spolupracovníků. Mohou tak využít poté svých silných stránek.

Doporučila bych pravidelná setkání všech pracovníků jednotlivých oddělení. Na tomto setkání by měl každý prostor k vyjádřit své aktuální požadavky, případné problémy a různé návrhy ke kterým by byl každý oprávněn se vyjádřit. Bohužel má tato společnost příliš mnoho zaměstnanců, a tak by takovéto setkání dle mého názoru nebylo možné. Případně by bylo možné zvolit za každé oddělení dva až tři „mluvčí“, kteří by zastupovali zájmy celého oddělení. Přínosem pak může být, že je prostor k průběžnému hodnocení a diskutování o současném dění ve společnosti. V dnešní době už společnosti více využívají ke komunikaci spíše elektronické informační systémy. Je třeba nezapomínat na osobní komunikaci se zaměstnanci.

8.3 Pracovní náplň

Náplň práce odpovídá očekávání u 75 % respondentů. Zbýlých 25 % pracovníků uvedlo, že jejich očekávání ohledně pracovní náplně neodpovídají. Respondenti uvedli, že jim především vadí, že jsou jejich pracovní schopnosti/dovednosti nedoceny, dále jim vadí, že je jejich práce příliš náročná a že je práce vnitřně nenaplnuje tak, jak očekávali. Pro firmu toto může být problém, protože snadno může o tyto zaměstnance přijít. Pokud nejsou doceny pracovníkovy dovednosti, schop-

nosti a znalosti, není ani patřičně motivován. Nedostatečná motivace může být důvodem odchodu ze zaměstnání. Lidé se často cítí být nedoceněni v tom, jak velkou mzdu pobírají. Stává se tomu, pokud neví, jaká je jeho mzda v porovnání s jeho kolegy. Lidé se pak cítí být nervózní a ocitají se ve větší nejistotě. Mzdová průhlednost vytváří celkové lepší prostředí společnosti. Možná by právě toto mohlo zaměstnancům pomoci. Osobně chápu, že je nepříjemné, aby lidé kolem vás věděli, kolik vyděláváte peněz. Zdá se mi to ale více pohodlné než stále zjišťovat, zda mi zaměstnavatel nedává příliš malou mzdu oproti ostatním pracovníkům, kteří vykonávají stejnou práci. U motivace zaměstnanců také platí, že je účinná především v tom případě, pokud následuje bezprostředně poté, co zaměstnanec vykonal určitý úkol. Proto je velice důležitá osobní pochvala a ocenění za vykonanou práci. K motivaci je potřeba přistupovat individuálně.

8.4 Školení

Očekávání zaměstnanců ohledně kvality školení a jeho významu pro práci kterou vykonávají vyšla spíše negativně. Z dotazníkového šetření je patrné, že u 63 % pracovníků jejich představy neodpovídají realitě. Tento výsledek je překvapivý. Česká spořitelna nabízí svým zaměstnancům rozsáhlou nabídku vzdělávání. V nabídce různých typů školení bych tedy problém neviděla. Problém se může skrývat například ve školitelích, kteří na těchto školeních představují roli vyučujícího. Nemusejí být na školení řádně připraveni a pracovníci, kteří se ho účastní mohou získat nedostatečné informace a tím nemusejí být naplněny i jejich představy o něm. Pracovník, který jde na školení, očekává, že se něco nového naučí, nebo prohloubí své dosavadní znalosti. Školení je pro zaměstnance benefitem, takže je opravdu škoda, pokud si z něj nic neodnese. V tomto případě bych viděla jako nejlepší řešení zpětnou vazbu pro školitele. Vypracovat si krátký dotazník jako zpětnou vazbu. V dotazníku mohou být uvedeny otázky, které by zjišťovaly, jak se účastníkům školení líbilo (popřípadě nelíbilo), byl by tam prostor uvést případná doporučení, co a jak vylepšit, nebo jaké informace na školení postrádali. Tuto zpětnou vazbu by si školitel nechal od účastníků vždy na závěr vyplnit. Myslím si, že by to pro něj mohlo být velkým přínosem v čem své školení do příště vylepšit a čím ho obohatit.

8.5 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců ve společnosti dopadl dle minulých očekávání zaměstnanců pozitivně. Přesto ale 37 % respondentů hodnotilo, že péče firmy o rozvoj zaměstnanců neodpovídá jejich minulým očekáváním. Navrhovala bych zvýšit zájem o potřeby a požadavky zaměstnanců. Řešením by bylo průběžně sledovat, co zaměstnanci očekávají. Často zaměstnavatelé dokonce i vědí, jaké jsou potřeby jejich zaměstnanců, ale dále nejsou řešeny a uspokojovány. Bylo by to možné zavést například zpětnou vazbu od zaměstnanců. Personální oddělení by zjišťovalo, zda se požadavky a potřeby pracovníků nějakým způsobem uspokojují a nepřehlíží se.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat, nakolik se představy zaměstnanců liší od doby nábory až po určitou dobu fungování ve firmě. Představy zaměstnanců se týkaly pracovní náplně, pracovního kolektivu, ocenění a uznání vykonávané práce, kvality komunikace uvnitř společnosti, ale i kvality školení, možností vzdělávat se, či využití schopností, znalostí a dovedností pracovníka u práce kterou vykonává. Následně měly být vypracovány eventuální návrhy na korekci.

Teoretická část byla základem k porozumění tématu získávání a výběru zaměstnanců. Zaměřovala se především na metody získávání a výběru zaměstnanců a z jakých zdrojů lze pracovníky získat. Poměrně velká část je věnována výběrovému rozhovoru – jaké existují typy a formy pohovorů, jak přijímací pohovor probíhá, nebo jaké otázky u něj mohou padnout. Zmiňuji zde i možnosti a formy přijímání zaměstnanců, nebo psychologickou smlouvu, která úzce souvisí s vymezeným cílem práce. Poslední část teorie se věnuje pracovním podmínkám, pracovnímu prostředí a adaptaci zaměstnanců.

V úvodu praktické části se nachází metodický postup práce, výzkumné předpoklady a charakteristika organizace. Stěžejní částí je výzkumný rozhovor a dotazníkové šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo prozkoumat, nakolik se představy zaměstnanců České spořitelny liší od doby nábory až po určitou dobu fungování ve firmě. Na základě výsledků pak mohla být dána doporučení pro firmu. Na základě vyhodnocených výsledků z dotazníkového šetření byly potvrzeny, nebo vyvráceny výzkumné předpoklady.

Na konci praktické části se nachází návrhy a doporučení pro společnost, které vycházejí z předchozího výzkumu. Dané návrhy jsou zpracovány v návaznosti na kvalitativní výzkum, který byl realizován metodou polostandardizovaného rozhovoru se zaměstnankyní společnosti a na kvantitativním výzkumu, který byl proveden na základě dotazníkového šetření.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ, Eva JAROŠOVÁ a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

ČASTORÁL, Zdeněk. Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, Ladislav. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

MAJCHRZAK, Ann a Qianwei WANG. Breaking the Functional Mind Set in Process Organizations. In: *Harvard Business Review* [online]. 1996 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z:

<http://business.unr.edu/faculty/Kuechler/788/breaking%20the%20functional%20mindset.pdf>

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

STÝBLO, Jiří. Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

THOMSON, Rosemary. Řízení lidí: Managing people. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada Publishing). ISBN 80-247-0405-6.

VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Internetové zdroje:

URBAN, Jan. Jak zvýšit efektivitu vzdělávání?. In: *Mzdová praxe* [online]. 2007 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3167v4159-jak-zvysit-efektivitu-vzdelavani/>

Profil České spořitelny. In: *Česká spořitelna* [online]. 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://aplikace.monster.cz/profily/csas/vize.html>

Výroční zpráva. In: *Česká spořitelna* [online]. 2016 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_cs_2016_final.pdf

Seznam tabulek

Tabulka 1: Spokojenost zaměstnanců	43
Tabulka 2: Nynější realita vs. očekávání zaměstnanců.....	48

Seznam grafů

Graf 1: Reakce na pracovní nabídku.....	42
Graf 2: Spokojenost zaměstnanců s náplní práce.....	44
Graf 3: Spokojenost zaměstnanců s kvalitou komunikace	45
Graf 4: Spokojenost zaměstnanců s možností vzdělávat se	46
Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s kvalitou školení	47
Graf 6: Minulá očekávání zaměstnanců vs. realita - Kvalita komunikace	49
Graf 7: Minulá očekávání zaměstnanců vs. realita - Možnost vzdělávat se	50
Graf 8: Minulá očekávání zaměstnanců vs. realita - Kvalita školení.....	51
Graf 9: Očekávání zaměstnanců z hlediska náplně práce	52

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření	63
--------------------------------------	----

Příloha A: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku Masarykova ústavu vyšších studií, ČVUT v Praze. Pro potřeby bakalářské práce zpracovávané pro Vaši firmu se na Vás dovoluji obrátit s dotazníkem, díky kterému získám informace a zjistím Vaše názory, jejichž sdělení je čistě anonymní.

Děkuji za Váš čas věnovaný pravdivému vyplnění dotazníku.

1) Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/a?

- Do 3 měsíců
- 4-11 měsíců
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 5-8 let
- 8 a více let

2) Jaké je forma Vašeho pracovního poměru?

- Plný pracovní úvazek
- Poloviční pracovní úvazek
- Dohoda o práci konané mimo pracovní poměr

3) Na jaké pracovní pozici ve firmě pracujete?

- ...

4) Jaké je Vaše pracovní postavení?

- Mám přímé podřízené
- Nemám přímé podřízené

5) Na základě čeho jste se rozhodoval/a, že odpovíte (zareagujete) na pracovní nabídku? (Lze vybrat více možností)

- Nabízeli flexibilní pracovní dobu
- Lokalita /místo výkonu práce
- Jedná se o velkou společnost
- Očekával/a jsem klidnou práci
- Očekával/a jsem zajímavou práci
- Nabízeli zajímavé benefity
- Pověst společnosti
- Potřeba najít nové zaměstnání
- Jiné...

6) Byly informace uvedené v pracovním inzerátu dostatečné a srozumitelné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7) (Pokud ne, či spíše ne) - Co konkrétně Vám v pracovním inzerátu chybělo?

- ...

8) Měli jste dostatek informací ohledně pracovní náplně už z pracovní nabídky (např. z inzerátu)?

- Ano, už z pracovní nabídky jsem si vytvořil/a jasnou představu
- Pracovní nabídka mi poskytla hrubou představu
- Ne, nic jsem si nepředstavil/a
- Ne, informací bylo příliš málo

9) Jak hodnotíte pravdivost informací v inzerátu nabídky práce vašeho podniku?

- Úplně pravdivé
- Částečně pravdivé
- Informace neodpovídaly

10) Ujasnil/a jste si během výběrového pohovoru náplň práce?

- Ano, ujasnil
- Ne, získal/a jsem jasnou představu už z pracovní nabídky
- Ne, neujasnil

11) Jak jste spokojen/a:	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
S náplní Vaší práce				
S pracovním kolektivem				
S pracovní dobou				
S adaptací na pracovní místo				
S kvalitou komunikace a předáváním informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům společnosti				
S četností zpětné vazby na Váš pracovní výkon				
S oceněním a uznáním Vaší práce				
S možností vzdělávat se				
S kvalitou školení a jejich významem pro Vaši práci				
S péčí firmy o rozvoj zaměstnanců				
S využitím Vašich schopností, dovedností a znalostí u práce kterou vykonáváte				

12) Odpovídají níže vyjmenované věci (neboli nynější realita) Vašemu očekávání?	Naprosto odpovídá	Spíše odpovídá	Spíše neodpovídá	Neodpovídá
Atmosféra v pracovním kolektivu				
Pracovní doba				
Adaptace na pracovní místo				
Kvalita komunikace a předávání informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům společnosti				
Četnost zpětné vazby na Váš pracovní výkon				
Ocenění a uznání Vaší práce				
Možnost vzdělávat se				
Kvalita školení a jejich význam pro Vaši práci				
Péče firmy o rozvoj zaměstnanců				
Využití Vašich schopností, dovedností a znalostí u práce kterou vykonáváte				

13) Řekl/a byste, že se Vaše očekávání ohledně náplně práce liší od reality?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11) (Pokud ano, či spíše ano) – Vadí Vám, že se Vaše představa liší od reality?

- Ano, mám pocit, že jsou mé pracovní schopnosti/dovednosti nedoceny
- Ano, práce mě nenaplňuje
- Ano, náročnější práce
- Ne, nevadí
- Jiné...

12) Pohlaví:

- Muž
- Žena

13) Věk:

- 19 a méně
- 20-29
- 30-37
- 38-45
- 46-50
- 51 a více

14) Vzdělání:

- Vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Nicole Wiedermannová

V Praze dne: 10. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis